



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH STRATEGIE ŘÍZENÍ NÁKUPU V NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTECH

THE DRAFT OF STRATEGY PURCHASING MANAGEMENT IN MULTINATIONAL
COMPANIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JIŘÍ MACHÁČEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Macháček Jiří, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh strategie řízení nákupu v nadnárodních společnostech

v anglickém jazyce:

The Draft of Strategy Purchasing Management in Multinational Companies

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané nadnárodní společnosti se zaměřením na:

- výrobní portfolio
- materiálový standard
- dodavatele

Cíle řešení

Analýza současného stavu nákupu

Vyhodnocení teoretických přístupů k tvorbě nákupní strategie

Tvorba strategie nákupu v nadnárodní společnosti

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Seznam odborné literatury:

- EMMETT, Stuart. Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, vi, 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3
- CHOPRA, Sunil a Peter MEINDL. Supply chain management: strategy, planning, and operation. 3rd ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, c2007, xv, 536 s. ISBN 0-13-173042-.
- KERBER, Bill a Brian J DRECKSHAGE. Lean supply chain management essentials: a framework for materials managers. Boca Raton, [Fla.]: CRC Press, 2011, xv, 258 s. ;. ISBN 978-14398-4082-5
- LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

V této diplomové práci je popsán a analyzován proces strategie řízení nákupu v nadnárodních společnostech. S pomocí teoretických poznatků z literatury a dle analýzy současného stavu strategie řízení nákupu v nadnárodní firmě byla v práci zpracována metodika a strategie řízení nákupu v nadnárodních společnostech.

Abstract

The process of strategy purchasing management in multinational companies is described and analysed in this master's thesis. Both methodology and strategy of purchasing management in the multinational companies have been compiled in this work by means of theoretical knowledge from literature and according to the analysis of the current state of purchasing management in a company.

Klíčová slova

Řízení nákupu, strategie, ABC analýza, nákup dle komodit

Key words

Purchasing management, strategy, ABC analysis, purchasing by commodities

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

MACHÁČEK, J. *Návrh strategie řízení nákupu v nadnárodních společnostech*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 73 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil
autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech
souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2015

.....

podpis studenta

1. Úvod	9
2. Vyhodnocení teoretických přístupů k tvorbě nákupní strategie	10
2.1 Nástroje a metody nákupního marketingu	11
2.2 Marketingová nákupní strategie a taktika	13
2.3 Funkční strategie nákupu	13
2.3.1 Strategická analýza	19
2.3.2 Formulace strategie nákupu	20
2.3.3 Implementace strategie a kontrola její realizace	22
2.4 Funkce postavení nákupu v podnikovém managementu	23
2.5 Organizace nákupu a řešení jeho postavení v organizační struktuře skupiny podniků	25
2.6 Výběr a hodnocení dodavatelů	29
2.7 Stanovení specifických strategických variant	30
2.8 Informační systém nákupu	31
2.9 Plán nákupu a jeho kontrola	32
3. Cíl řešení práce a metodika	33
3.1. Cíl práce	33
3.2. Metodika vypracování	33
3.3 Seznámení s firmou XY	34
3.3.1 Výrobní portfolio firmy	34
3.3.2 Základní obchodní ukazatele firmy	35
3.4 Analýza současného stavu nákupu ve firmě	35
3.4.1 Seznámení s činností nákupu ve firmě	35
3.4.2 Struktura a organigram nákupu ve firmě	37
3.4.3 Struktura nakupovaných komodit výrobního materiálu	38
3.4.4 Struktura nakupovaných komodit výrobního materiálu dle zemí původu	39
3.4.5 Nákup investičního majetku	41
3.4.6 Nákup nevýrobního materiálu a služeb	42
3.5 Výběr a hodnocení dodavatelů ve firmě	43
3.5.1 Kritéria rozhodování při výběru dodavatele	44
3.5.2 Metodika vyhodnocování nabídek dodavatelů	45

3.5.3 Výběr dodavatele a spolupráce s ním z hlediska jakosti	45
3.5.4 Výběr dodavatele z hlediska jeho cenové nabídky	47
3.5.5 Systém řízení dodavatelů ve firmě	48
3.5.6 Výběr dodavatelů	49
3.5.7 Hodnocení dodavatelů	50
3.5.8 Zavedení plánu opatření a kontroly	52
4. Podmínky realizace a přínosy	53
4.1 Návrh metodiky a způsobu tvorby strategie řízení nákupu	53
4.2 Tvorba systému a struktura nákupního oddělení	54
4.3 Specifikace kvalitativních požadavků nakupovaných materiálů	55
4.4 Výběr, schvalování a hodnocení dodavatelů	56
4.5 Návrh řízení a hodnocení dodavatelů dle analýzy ABC s využitím komoditních kódů	58
4.6 Rozdělení materiálů a služeb do komodit dle přiřazených kódů	58
4.7 Analýza ABC dle komoditních skupin materiálů a služeb	59
4.8 Analýza ABC dodavatelů dle hodnoty dodávaného materiálu a služeb	63
4.9 Rozvoj činnosti dodavatelů v návaznosti na globální nákup	64
4.10 Ekonomické přínosy řešení	65
5. Závěr	68
6. Seznam literatury	70
7. Seznam obrázků a grafů	71
8. Seznam tabulek	72
9. Přílohy	73

1. Úvod

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a představuje funkční činnost podniku, kterou začíná transformační proces v něm probíhající. Nákupem označujeme všechny činnosti podniku, které mají za cíl získání hmotných a nehmotných vstupů do podniku. Nákupní management se stal v nových tržních podmínkách podstatně náročnější na schopnosti, zkušenosti, dovednosti, kvalifikaci a další manažerské kvality nákupců. Důležitým mottem je i to, že se daleko větší rozsah manažerských aktivit přesouvá ze sféry živelné operativy do sféry strategického managementu.

Výhodný nákup se v oblasti podnikání stává citlivou strategickou zbraní. Ovlivňuje totiž nejen vstupní náklady a tím i vlastní chod firmy, ale především finální výstupní cenu výrobku, který firma produkuje, nebo cenu služby, kterou daný podnik poskytuje. Proto je úloha nákupu tolik důležitá a ve zdravé firmě pečlivě střežená.

Nákup jako strategický činitel musí svým novým postavením a fungováním v podniku odpovídat zásadním transformačním změnám. Nadále nemůže být chápán jako bezvýhradně pasivní výkonný článek podniku ve vztahu k výrobním a technickým útvarům, jakož i k ekonomickému útvaru podniku, ale musí se stát důležitým aktivním činitelem spoluutváření a plnění strategických cílů. Musí být zapojen do vrcholového strategického rozhodování, a to zejména u podniků, které vykazují relativně vysoký podíl materiálových nákladů, velký rozsah, početnost a rozmanitost kompletačních subdodávek pro finální výrobky a jejich silný vliv na výslednou jakost prodáváných výrobků, u kterých se kladou vysoké požadavky na vstupní kvalitu nakupovaných komponentů.

2. Vyhodnocení teoretických přístupů k tvorbě nákupní strategie

2.1 Nástroje a metody nákupního marketingu

V souvislosti s marketingovým podnikatelským přístupem se v podmínkách tržní ekonomiky mluví o nákupním marketingovém mixu obdobně, jako je tomu při uplatňování prodejního marketingového mixu.

Nákupní marketingový mix obsahuje soubor nástrojů, které má k dispozici útvar nákupu v podniku k tomu, aby splnil své funkce. Jde především o následující soubory nástrojů, jejichž použití závisí na schopnostech a dovednostech pracovníků útvaru nákupu. (Tomek, 1996):

1. **Informační mix** – schopnost vytvořit informační soubory o vnitřních parametrech podniku, jakož i o vnější situaci na trhu zdrojů nákupu.
2. **Komunikační mix** – schopnost komunikovat jak s partnerskými útvary uvnitř podniku, tak s disponibilními či reálně zvolenými tržními partnery.
3. **Dodavatelský mix** – schopnost zvolit optimálního dodavatele a působit na zlepšování parametrů vzájemných vztahů ve všech fázích nákupního procesu.
4. **Konkurenční mix** – schopnost identifikace konkurenční situace na zdrojích (u dodavatelů) na základě průzkumu trhu a tudíž i schopnost volit optimálního dodavatele. S tím souvisí rozhodování o strategii nákupu, která může sledovat některé z těchto cílů:
 - rozšíření konkurence
 - volbu dvojice dodavatelů s potenciální hrozbou změny
 - prosazování nových řešení ve vztazích na trhu
 - objevování a získávání nových trhů.

5. **Cenový mix** – schopnost provádět optimální cenovou politiku nejen s ohledem na absolutní výši cen, ale zejména s ohledem na celkové ekonomické důsledky nákupních rozhodnutí v nákladech a v konečném ekonomickém efektu podniku.
6. **Výrobní mix** – schopnost optimálně spolurozhodovat o nejvýhodnější materiálové variantě finálního výrobku, o nákladech, prodejnosti a konkurenční schopnosti těchto výrobků.
7. **Mix kvality** – schopnost těsně spjatá s výrobním mixem. Spočívá v zajištění účinnosti vzájemných vztahů s dodavatelem ve věcech kvality výrobků, která odpovídá požadované kvalitě finálních výrobků.
8. **Množstevní mix** – souvisí s rozhodováním o režimu dodávek a s celkovou strategií řízení zásob.
9. **Termínový mix** – schopnost časově synchronizovat a zajistit jak vnitropodnikové, tak vnější informační a hmotné vztahy při zabezpečování hlavních funkcí nákupu a maximalizaci dlouhodobého přínosu pro prosperitu podniku.
10. **Mix nákupních podmínek** – schopnost uplatnit a realizovat optimální platební, dodací a logistické podmínky dodávek, a to nejen ve vztahu k dodavatelům, ale i k vnitropodnikovým odběratelům.

2.2 Marketingová nákupní strategie a taktika

Vrcholová **podniková a marketingová strategie** vyžadují zpracování odpovídající nákupní strategie. Bez vlastní funkční nákupní strategie je nákup podniku převážně „ve vleku“ zájmů vnitřních a vnějších partnerů.

Tvorba nákupní strategie není dlouhodobý a formální soubor aktivit a dokumentů, ale je důležitou funkční složkou strategie podniku. Koncipování nákupní strategie je tvůrčí rozhodovací proces. Tomu odpovídá i formulace cílů, používané nástroje a požadavky na zdroje. Zahrnuje základní segmenty nákupního marketingového mixu.

Výrobní politika – dlouhodobá orientace na progresivní nakupované výroby (suroviny, materiály, subdodávky). Cílem je taková výrobní politika, která uspokojuje vnitropodnikové potřeby při nejnižších opatřovacích nákladech, nákladech

na udržování zásob a ztrát vznikajících v důsledku neuspokojení určitých potřeb (co do času a kvality).

Cenová politika – při nákupu je orientována dlouhodobě. Nespočívá jen v absolutní prioritizaci minimální ceny nakupovaných výrobků, ale ve volbě takových podmínek nákupu odpovídajících druhu výrobků, které zajišťují maximální ekonomický přínos nákupu při realizaci vrcholové strategie podniku.

Politika nákupních podmínek – je důležitou součástí rozhodování a realizace aktivit v rámci určité strategie nákupu. Jedná se o dodací, platební a garanční podmínky, jakož i služby poskytované k dodávaným výrobkům. Důležitou součástí je tzv. množstevní politika, která souvisí s cenovou politikou (např. získávání výhod za určité množství dodávky - rabat) a s cenovou politikou zásob.

Politika nákupních (dodávkových) cest – je důležitým činitelem ovlivňujícím nejen pořizovací náklady, ale i včasnost a kvalitu dodávek. Je těsně spjata s volbou dodavatele. Důležitým problémem je rozhodování o formě nákupu (přímý, nepřímý – využitím zprostředkovatelů). Předpokladem správného rozhodování jsou aktuální informace.

Rozhodování: “ vyrobit – nakoupit – kooperovat – půjčit – substituovat “ není jen rozhodováním, které má nalézt nezbytný přijatelný „východ z nouze“, ale je aktivním integrovaným strategickým marketingovým přístupem (lze jej označit jako „volbu zdroje“), který má zajistit optimální uspokojení konkrétních potřeb s ohledem na dlouhodobá kritéria podnikové vrcholové strategie. S ohledem na poměrně silný vliv těchto rozhodnutí na ostatní funkční strategie (investice, kapacity výroby, pracovní místa apod.), se na tomto rozhodování podílejí i pracovníci dalších útvarů podniku (technici, výrobní manažeři, ekonomové apod.)

Rozhodování o optimální šíři sortimentu výrobků používaných a skladovaných (udržovaných v zásobách). Důležité místo zde zaujímá standardizace jako týmový rozhodovací proces. Podílejí se na něm pracovníci – tvůrci výrobků, technologie, nákupu, odbytu, marketingu, řízení jakosti apod.

Náкупní politika při řízení zásob – je často považována za jakési „epicentrum“ rozhodování nákupu. Při tomto rozhodování dochází často ke střetu zájmů a kritérií různých útvarů podniku (finančních, pracovníků výroby, odbytu, marketingu apod.).

Výše a struktura zásob je ekonomickým kompromisem mezi náklady na jejich tvorbu a na jejich udržování (náklady vázanosti kapitálu v zásobách), jakož i náklady vyvolanými určitou výší a strukturou zásob (např. náklady v důsledku deficitu).

Strategie a taktika nákupní politiky v oblasti logistiky – rozhodování o logistickém systému podniku je komplexní problém na vstupu a v procesu toku materiálu a výrobků podnikem.

Strategie vyhledávání a zvládání nových dodavatelských trhů – informační, organizační a technické předpoklady. Prvořadé je všestranné poznání dodavatele, jeho předností a slabin, jakož i poznání zásadních změn ve vztazích „dodavatel – odběratel“ odpovídajících nejen platné legislativě, ale i obecné podnikatelské obchodní etice.

Specifikum nákupní strategie a taktiky na zahraničních dodavatelských trzích – marketingové chápání zahraničních trhů jako specifického segmentu globálního (světového) trhu (Tomek, 1996).

2.3 Funkční strategie nákupu

Jednou z předností konceptu strategického řízení je to, že v úrovni funkčních strategií lze podle potřeb firmy formulovat i strategie pro specifické oblasti, včetně oblasti nákupu.

Obsahové vymezení strategie nákupu

Možné obsahové vymezení této strategie je vyjádřeno na obr. 1, na kterém je ukázáno, že vyjádřený obsah strategie nákupu není dogma - je možno jej přizpůsobovat konkrétním podmínkám. Při rozhodování o strategických cílech pro oblast nákupních činností je důležitým aspektem generický charakter nadřazené strategie. Lze říci, že SBU sledující business strategii diferenciací, by měla sledovat i diferencovanou nákupní strategii, podobně SBU s business strategií typu Cost Leadership, by měla sledovat i v oblasti nákupu nákladovou strategii.

V podmínkách strategie diferenciací je většinou rozhodujícím kritériem pružnost a výkonnost výrobního systému. Tomu odpovídá spíše decentralizace nákupních činností, výběr dodavatelů vycházející ze strategických hledisek (firmě se strategií diferenciací

jsou bližší dodavatelé s obdobnou strategií) a vyšší úroveň rezerv při zajišťování dodávek.

SBU s nákladovou strategií by měla mít spíše (většinou levnější) centralizovaný systém nákupu, výběr dodavatelů založený na systematickém sledování cen a kvality dodávek jejích dodavatelů. Charakter dodávek by se měl blížit tomu nejlevnějšímu co je možné, tj. k režimu Just-in-time.

Obr. 1- možné obsahové vymezení funkční strategie nákupu



V obou případech by měly být respektovány moderní principy organizace nákupních činností, za něž jsou považovány: (Schmidt, D., 1996)

„Single sourcing“

- Počet dodavatelů měl být omezený.
- Je třeba změnit tradiční chování nákupu založené na principu rozptýlení nakupovaného množství na co nejvíce zaměnitelných dodavatelů a uplatňování hrozby změny dodavatele nahradit partnerstvím v rámci hodnototvorného řetězce.

- Tomu nejlépe vyhovuje modulární způsob výroby finálního výrobku. Přímí dodavatelé by měli dodávat moduly nebo sestavy se speciálním know-how při konkurenci schopných nákladech, vyvinuté eventuelně v kooperaci s výrobcem, ale vyráběné vždy ve vlastní odpovědnosti.
- Dodávky modulů zaručují přehlednost dodavatelských vztahů a tvoří rozhodující předpoklad pro uplatňování „simultaneous engineering“ ve vývoji (konstruování probíhá současně u výrobce výrobků i výrobců komponent). Vývojové pracovníky dodavatele modulu je nutno včas zapojit do procesu vývoje, aby se zajistila co možná nejlepši integrace jimi vyráběných a dodávaných dílů do konečného výrobku.

Princip výrobního partnerství

- Předpokladem úspěchu je opravdové oboustranně transparentní partnerství mezi výrobcem a dodavatelem. Spolupráce musí být permanentní a dlouhodobá. Měla by začínat už v raných fázích vývoje výrobku a pokračovat přes přípravu výroby, výrobu až po likvidaci odpadu.
Pravidla hry této spolupráce zahrnují tvorbu cen, podíl na inovacích a racionalizaci a neustálé vyhodnocování dodavatelů pokud se týče klimatu týmové kooperace
- Podporujícího optimalizaci výrobního procesu. To může vést dokonce až k podpoře programů kvalifikace pro zaměstnance dodavatele.
- Výběr dodavatele nemůže brát v potaz pouze cenové relace, ale spíše schopnost dodavatele přijmout dlouhodobě svoji odpovědnost v pyramidě dodavatelů a vyrábět komplexní moduly v optimální kvalitě.
- Intencím partnerství protiřečí pouhé využívání moci pozice výrobce, například, aby tento získal cenové ústupky a přenesl náklady na dodavatele.
- Uplatňování principu výrobního partnerství musí zahrnovat neustálou oboustrannou spolupráci na zlepšování výrobních technologií a při kontrole kvality a nákladů. Pokud se zlepšení dosažená na základě této spolupráce projeví na nákladech, měl by se i jejich výnos dělit mezi partnery.

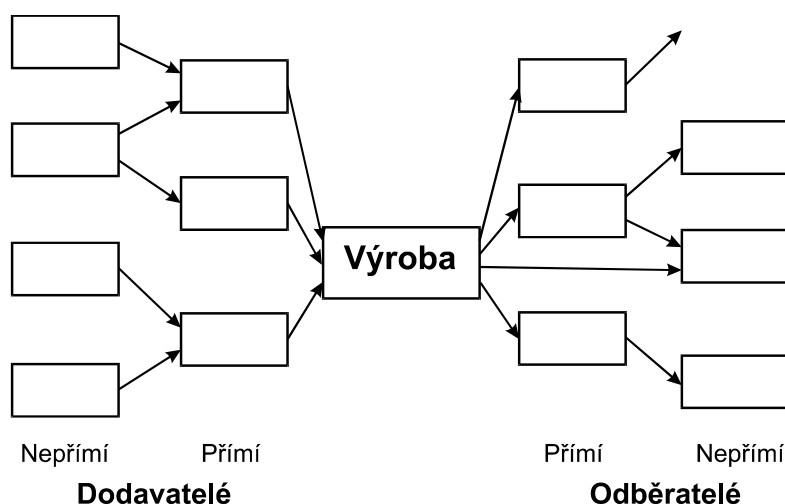
- Výkonnost dodavatele by se měla měřit právě společně realizovaným snižováním nákladů v rámci spolupráce. Jednostranný tlak na cenu ze strany výrobce může sice krátkodobě vést ke snížení dodavatelských cen, ale ve střednědobém horizontu zhorší vztahy k dodavatelům a podpoří - pokud se k tomu naskytne reálná možnost - jejich odchod. To je většinou spojeno se ztrátami
- Těsná vazba plánování výroby na přímé dodavatele má zmenšit rizika plánování výroby (nedostatky v zásobování).

Tab. 1 - generický charakter strategie a rozhodování o strategii nákupu

Řešení v podmínkách strategie diferenciace	Řešení v podmínkách nákladové strategie
Organizace nákupu:	
Decentralizovaná	centralizovaná
Struktura dodavatelů:	
z více zdrojů (multiple sourcing)	jednoduchá (single sourcing)
Vztahy s dodavateli:	
komerční, konkurenční	partnerské, kooperativní
Výběr dodavatelů:	
účelově dle cen, kvality, pružnosti, rychlosti, komplexnosti atd.	vycházející ze širších strategických hledisek
Monitorování dodavatelů:	
systematické, formální	neformální
Charakter dodávek:	
s rezervami	JIT

Mezi důležitá strategická rozhodnutí patřící do oblasti strategie nákupu též patří stanovení rozsahu a způsobu spolupráce s dodavateli a případně i s odběrateli při

zajišťování výrobních funkcí formou využívání kooperace a specializace. Tato rozhodování úzce souvisejí s problematikou vertikální integrace a vytvoření sítě firem spolupracujících při zajišťování vstupů a distribuci výstupů (angl. ozn. networking) – viz obr. 2:



Obr. 2 - schematické znázornění sítě dodavatelů a odběratelů (networking) firmy

Nejdůležitější faktory podmiňující rozhodování o vertikální integraci a networkingu jsou vyjádřeny na obr. 3. Jedná se jak o faktory vnější, tak vnitřní. Potřebná kritéria rozhodování a jejich požadované hodnoty musí být pro konkrétní případy stanoveny na základě analýzy těchto faktorů. Pečlivé zhodnocení vnějších faktorů, politických,

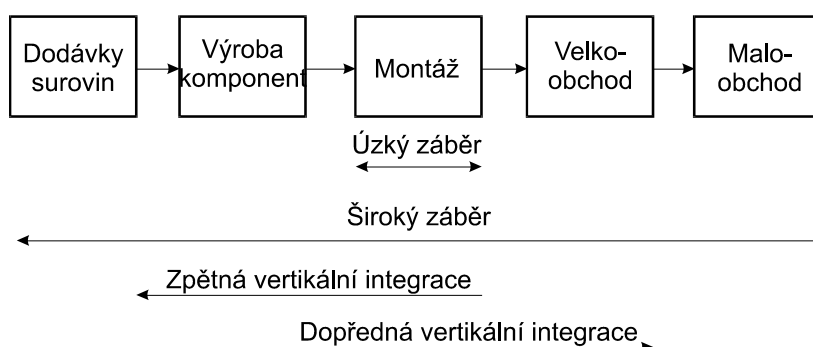
Obr. 3 - faktory podmiňující rozhodování o vertikální integraci a networkingu



ekonomických, právních, ekologických, dopravních a dalších, je důležité zejména při úvahách o vertikální integraci či spolupráci se zahraničními firmami. Vnitřní faktory, know-how, spolehlivost, náklady, pružnost, kvalita, rychlost dodávek atd. umožňují formulovat rámec podmínek, které je nutno při uskutečnění integrace či výrobní spolupráci splnit, aby to pro firmu bylo výhodné.

Obr. 4 - vyjadřuje skutečnost, že obecně může firma prostřednictvím „dopředné“ či zpětné vertikální integrace ovlivňovat míru spolupráce se svými dodavateli a odběrateli. Může například větší mírou vertikální integrace sledovat strategii, kdy si většinu funkcí souvisejících s výrobou a distribucí zajišťuje sama a je na svých dodavatelích relativně nezávislá. Toto však není moderní trend. Vytváření široké sítě spolehlivých dodavatelů a odběratelů věnují zejména přední světoví výrobci (například automobilky) velkou pozornost. V posledním období se přitom stále více prosazuje myšlenka, že k výrobě dokonalého a konkurenceschopného výrobku je nutná vzájemně výhodná spolupráce všech, kdo se na hodnototvorném řetězci výrobku podílejí. Hovoří se o tzv. výrobním partnerství. Výroba a její řízení tímto způsobem překračuje rámec vlastního výrobního závodu.

Vertikální integrace?



Obr. 4 - vertikální integrace

Důležitým hlediskem, které by měla nákupní strategie zohledňovat, je aspekt stability dodávek a výroby. Stabilitu je v tomto případě třeba chápat v tom smyslu, že

výrobní systém musí být schopen eliminovat působení náhodných rušivých vlivů, například výpadky zařízení a strojů, selhání lidského faktoru, výpadky dodávek, nepředvídané výkyvy v poptávce, živelné události. Potřebnou stabilitu je možno zajistit zejména využitím (resp. vytvořením) tzv. stabilizačních faktorů, například:

- rezerv výrobních zdrojů v potřebné výši,
- strategických aliancí, realizovaných například dohodami o spolupráci v krizových situacích,
- diverzifikace,
- pojištění proti možným rizikům.

Jak při formulaci strategie nákupu postupovat?

Pro formulaci a realizaci strategie nákupu lze doporučit obecně platný metodický postup formulace strategií, zahrnující následující kroky:

- strategickou analýzu,
- formulaci návrhu strategie,
- implementaci strategie a kontrolu její realizace.

2.3.1 Strategická analýza

Základem formulace každé strategie by měla být strategická analýza, při níž jsou identifikovány všechny podstatné faktory a okolnosti determinující návrh strategie. V případě strategie nákupu by měla taková analýza zahrnovat specificky na nákup zaměřené analýzy vnějšího prostředí firmy, analýzu očekávání důležitých stakeholders ve vztahu k nákupu a analýzu oblasti nákupu ve firmě/SBU. Strategii nákupu nelze správně zformulovat, není-li přesně známa a zhodnocena nadřazená business strategie, z níž musí každá funkční strategie vycházet. Dobře strukturovaná analýza, jakožto základ formulace strategie nákupu, by měla zahrnovat:

1. Vymezení SBU pro niž má být strategie nákupu formulována.
2. Analýzu nadřazené business strategie včetně jejího generického charakteru, základních rozvojových směrů a nejdůležitějších strategických cílů. Smyslem této analýzy

identifikovat zásadní požadavky, které musí nákup ve vztahu k nadřazené strategii zajistit.

3. Analýzu vnějšího prostředí SBU z pohledu nákupu. Zpravidla se v této fázi zpracovává analýza SLEPT a analýza odvětví (Porterova analýza). Součástí této analýzy by měl být i průzkum budoucího vývoje trhů, na nichž SBU nákup uskutečňuje. Výstupem těchto analýz by měly být příležitosti a hrozby, které zde ve vnějším prostředí ve vztahu k nákupu existují.
4. Analýzu očekávání důležitých stakeholders ve vztahu k nákupu. Informace získané v této analýze jsou důležité při návrhu strategie nákupu zejména z toho důvodu, že požadavkům důležitých stakeholders je třeba v návrhu strategie maximálně vyhovět.
5. Interní analýzu, uspořádanou podle obsahového vymezení strategie. Logika strukturování této analýzy tímto způsobem je následující: „jestliže něco pro určitou oblast/aspekt strategie nákupu navrhujeme, je třeba nejdříve tuto oblast/aspekt analyzovat. Výstupem analýzy by měly být slabiny, silné stránky a příležitosti, které v oblasti nákupu ve firmě/SBU existují.
6. Shrnutí analýzy, nejlépe ve formě SWOT. (M. Keřkovský, 2006)

2.3.2 Formulace strategie nákupu

Praxe potvrzuje, že odpovědní pracovníci často zapomínají na to, že strategie nejsou obecné řeči a fráze, nýbrž množina budoucích strategických cílů a způsobů jejich realizace. Cíle vyjádřené ve strategii obecně by měly být jednoznačné a konkrétní, reálné a zároveň stimulující, pokud možno kvantifikovatelné. Příslušný dokument by měl mít určitý obsah, strukturu. V tomto ohledu lze doporučit, aby návrh strategie nákupu byl strukturován podle jejích jednotlivých důležitých aspektů.

Největším problémem, na nějž se při formulaci návrhu strategie zpravidla naráží, je provázanost návrhu s výsledky analýzy. Jinak řečeno, cíle a opatření vyjádřené v návrhu strategie nákupu by měly být především formulovány na základě relevantních skutečností a fakt objektivně zjištěných při analýze, nikoliv pouze na intuici, expertních znalostech a zkušenostech pracovníků, kteří strategii formulují, i když i tento aspekt

samozřejmě také hraje velkou roli. „Logiku“ lze do návrhu strategie vnést celou řadou způsobů, některé z nich jsou univerzálně uplatnitelné (včetně návrhu strategie nákupu):

1. Cíle pro oblast nákupu jsou především determinovány požadavky a úkoly, vyplývajícími pro nákup z nadřazené úrovně strategického řízení, tj. v daném případě z nadřazené business strategie, včetně jejího generického charakteru.
2. Je třeba zohledňovat i návaznosti strategie nákupu na související funkční strategie, například na strategie výroby, jakosti, finanční a IS/IT strategii.
3. Cíle pro oblast nákupu jsou determinovány vlivy a faktory vnějšího prostředí. V současnosti se zejména jedná o legislativu, trendy globalizace, vyčerpávání zdrojů, vývoj trhů výrobních faktorů, technologické trendy, aktivity dodavatelů a konkurentů.
4. Při správném postupu při formulaci strategie nákupu by měly být zohledněny i požadavky důležitých „stakeholders“.
5. Velmi důležitým vodítkem při vytyčování strategických cílů jsou identifikované strategické mezery, výsledky porovnání s konkurenty.
6. Velmi užitečná může být SWOT analýza. Návrh strategie by měl eliminovat při SWOT analýze identifikované strategické slabiny a hrozby, k jejich eliminaci lze především využít silných stránek a příležitostí které se firmě naskýtají.

Zdůvodnění návrhu strategie

Je-li návrh strategie zformulován, pak by měl být před definitivním schválením vrcholovým vedením posouzen zejména z následujících tří hledisek (kritérií):

1. vhodnosti (angl. suitability),
2. přijatelnosti (angl. acceptability),
3. uskutečnitelnosti (angl. feasibility).

Vhodnost strategie v daném případě především znamená, že hodnocený návrh splňuje následující požadavky:

- Strategie je konzistentní s misí společnosti a s nadřazenými strategiemi (v daném případě firemní a obchodní), případně se souvisejícími funkčními strategiemi.
- Návrh logicky vyplývá z uskutečněné strategické analýzy, je formulován tak, že k dosažení vytyčených cílů bude maximálně využito silných stránek firmy a příležitostí,

které skýtá dané podnikatelské prostředí a eliminovány případné slabé stránky firmy a hrozby.

- Posouzení toho, zda při strategické analýze a návrhu strategie byly vzaty v úvahu všechny relevantní faktory a skutečnosti, zejména pak faktory, které se sice v současnosti neprojevují příliš zřetelně, ale budou pozici firmy silně ovlivňovat v budoucnosti.
- Návrh využívá klíčové schopnosti a zdroje, jimiž firma disponuje.
- Návrh nejde za hranice možného, tj. respektuje ekonomické zákonitosti, je v souladu s existujícím ekonomickým a politickým prostředím, s právním řádem a s etikou podnikání.

Posouzení vhodnosti strategie by v určitém smyslu mělo znamenat i stručnou rekapitulaci (případně aktualizaci) strategické analýzy, poslední kontrolu východisek a předpokladů, na jejichž základě byl návrh strategie zformulován. Rozhodování, která je v této fázi nutno uskutečnit jsou v převážné většině případů špatně strukturovaná, nekvantifikovatelná a mají velké důsledky z hlediska fungování organizace. Nebylo by zřejmě vhodné, aby při jejich přípravě asistovali titíž lidé, kteří hodnocené návrhy strategie připravovali v první instanci. Proto zpravidla bude užitečné pro tyto činnosti využít pomoci spolehlivých, na úspěchu firmy nějakým způsobem zainteresovaných expertů. (M. Keřkovský, 2006)

2.3.3 Implementace strategie a kontrola její realizace

Jasná a strategickou analýzou logicky zdůvodněná formulace a výběr strategie jsou velmi významným počinem. Tímto však strategické řízení rozhodně nemůže končit. Následovat musí realizace strategie, která uvede v ní vyjádřené záměry do života. Má-li být strategické plánování a řízení při realizaci strategie efektivní, musí k tomu být vytvořeny určité předpoklady:

1. Musí být vytvořeny organizační podmínky pro rozpracování přijaté strategie a její realizaci ve formě dlouhodobých plánů, programů, rozpočtů a dalších navazujících plánovacích dokumentů. Musí být jasno, které organizační a řídicí složky za které činnosti v tomto směru odpovídají, jaké přitom mají pravomoci a kompetence.

Samozřejmě také je, že na realizaci úkolů vyplývajících ze strategie jsou těsně vázány systémy motivace pracovníků, zejména řídících.

2. V řádně fungující organizaci by mělo existovat klima, podporující strategické plánování. Na počátku by měla být vydána organizační směrnice o strategickém řízení, v níž jsou všechny výše uvedené organizační prvky a aspekty řádně vymezeny.
3. I metodicky zcela správně zformulovaná strategie se může stát v důsledku měnících se podmínek nevhodnou. Je proto třeba, aby byl čas od času kontrolován průběh realizace strategie a aby byla v případě potřeby strategie a na ní navazující plány upřesňovány a revidovány. Samotné finanční výsledky a ukazatele přitom nelze považovat za dostačující indikátor úspěšnosti realizace strategie. Mohou být dokonce zavádějící. Rozhodující jsou výsledky analýzy vývoje vnějšího prostředí firmy s ohledem na nové příležitosti a hrozby, stejně tak jako zhodnocení vývoje silných a slabých stránek firmy/SBU. (M. Keřkovský, 2006)

2.4 Funkce a postavení nákupu v podnikovém managementu

Základní funkcí útvaru nákupu podniku je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem, výrobky i službami, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. Splnění této základní funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá:

- co nej přesněji včas zajišťovat budoucí předpokládané potřeby materiálu
- systematicky zajišťovat a volit optimální zdroje pro uspokojování těchto potřeb
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečovat jejich co nejefektivnější využití
- pružně realizovat operativní zásoby v případě, že bylo ohroženo uspokojení vnitropodnikových potřeb
- systematicky pečovat o zajištění odpovídající kvality nakupovaných materiálů

- zabezpečit odpovídající efektivní fungování materiálně technické základny nákupu, především skladového hospodářství, dopravy a ostatních logistických procesů při realizaci materiálových toků
- vytvořit a zdokonalovat odpovídající informační systém při řízení nákupního procesu
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídicích, tak hmotných procesů
- zajistit aktivní servisní uskutečňování přípravy, výdeje a přísunu materiálu na místa spotřeby (jde např. o dělení, prvotní a povrchovou ochranu materiálu, jeho výrobní úpravu, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních jednotek apod.. (J.Tomek, 1999)

Hlavní cíle nákupu jsou:

- uspokojování potřeb
- snižování nákupních nákladů
- zvyšování jakosti nákupu
- snižování nákupního rizika
- zvyšování flexibility nákupu
- podporování nákupní cílů orientovaných na veřejné zájmy.

Nákup byl v podniku dlouhou dobu pokládán za funkci výkonnou (exekutivní). Jeho role spočívala ve vyhledávání předem definovaných produktů v nejkratším termínu a za nejnižší ceny. Postupem času získala funkce nákupu v podniku důležité místo. Často je spojována s funkcemi celkového řízení podniku, což posiluje její možnosti stát se zdrojem zisku. V různých oborech podnikání představují nákupy 30-70 % obrátů podniku. Tento podíl celkově roste, protože podniky vynakládají stále větší část svých finančních prostředků na podporu své „skutečné specializace“: to, co dříve produkovaly nebo vykonávaly samy, teď nakupují od vnějších dodavatelů. Řízení nákupu tak nabývá zásadnějšího významu, protože každý výhodný kontrakt přináší podniku čistý zisk. V podmínkách tržní ekonomiky je nutno brát v úvahu při rozhodování:

- náklady na dodávky včetně nákladů na nákupní aparát
- náklady vyvolané udržováním zásob včetně nákladů vázanosti

- náklady, které jsou vyvolány mimo nákup v obsluhovaných člancích podniků (u vnitropodnikových odběratelů). Jde zejména o vícenáklady, způsobené nekvalitním plněním základní funkce nákupu (opožděné dodání, dodání materiálu nižší kvality nebo za vyšší cenu atd.).

Při posuzování ekonomických parametrů nákupu (zejména nákladů, zásob atd.) je nutno hodnotit jeho vliv – důsledky fungování na finální efekt podniku, na plnění jeho dlouhodobých strategických cílů. Je však nutno hodnotit i pozitivní vliv vyplývající z mimořádných aktivit, např. prosazování výhodnějších substitučních druhů materiálů, vyhledání výhodnějšího zdroje, zvýšené využití materiálu dodávkou vhodnějšího „typorozměru“, zlepšené využití odpadu apod. (Roger Perrotin, 1999).

S tím souvisí různá (odlišná) pojetí nákupu podniku:

- nákup živelně ponechaný (rozptýlený) u jednotlivých spotřebitelů
- nákup ve formě „pasivního poslušného opatřování“, která byla typická v podmínkách deficitní příkazové ekonomiky
- aktivní nákup, který projevuje svoji aktivitu tím, že pro vnitropodnikové odběratele zajistí komplexní materiálový servis, tj. dodávku materiálu k uspokojení potřeb, přípravu, kompletaci a aktivní přesun na místo spotřeby a další logistické služby (překládku, nakládku, tvorbu vhodných manipulačních jednotek apod.).

Aktivita nákupu se projevuje i spoluúčastí na volbě materiálu při přípravě výroby, při tvorbě materiálového sortimentního standardu a při rozhodování o vhodných substitučních materiálech.

Kromě toho se tento typ pojetí nákupu vyznačuje aktivním působením při hledání nejlepšího využití materiálu pro daný účel a při hledání způsobů nejúspornějších přeměn a využití druhotných odpadů.

Nákup uplatňuje marketingové přístupy ve všech fázích nákupního procesu, počínaje nákupním výzkumem trhu, přes volbu dodavatele, rozhodování o optimálním dodacím režimu, o tvorbě optimálních zásob a o oboustranně výhodných vztazích s dodavateli v otázkách kvality, logistiky, jakož i o cenových a platebních podmínkách

2.5 Organizace nákupu a řešení jeho postavení v organizační struktuře podniku

Při organizaci nákupu v podniku nelze uplatňovat žádné předepsané závazné vzory, ať domácí či zahraniční. Na druhé straně je účelné přebírat z poznatků jiných to, co odpovídá podmínkám podniku a osvědčilo se.

Hlavní uzlové problémy jsou:

- a) problém centralizace a decentralizace
- b) problém poměru koncepčních marketingových a výkonových nákupních složek
- c) řešení kompromisu: nákup s dominancí techniků, ekonomů, obchodníků výrobních, manažerů – kompromisu nejen pokud jde o personální profesní sestavu, ale i pokud jde o filozofii nákupu a její postavení v podnikatelské filozofii firmy
- d) zajištění výkonné i koncepční harmonizace aktivit článků v informačním rozhodovacím řetězci (marketing-příprava výroby-nákup-řízení výroby-prodej)
- e) uplatnění odpovídající pozici nákupu v managementu podniku. Značnému vlivu nákupu na plnění strategických cílů podniku (vysoký podíl materiálových nákladů, značný vliv na kvalitu a plynulý průběh výrobních procesů) musí odpovídat i uznávaná pozice nákupního managementu při vrcholovém strategickém rozhodování. Širší rozhodovací prostor daný především možnostmi volby zdrojů na trh (dodavatelů) a podmínek jejich získání vytváří výraznější pásmo aktivního působení na prosperitu podniku (G.Tomek, 1996).

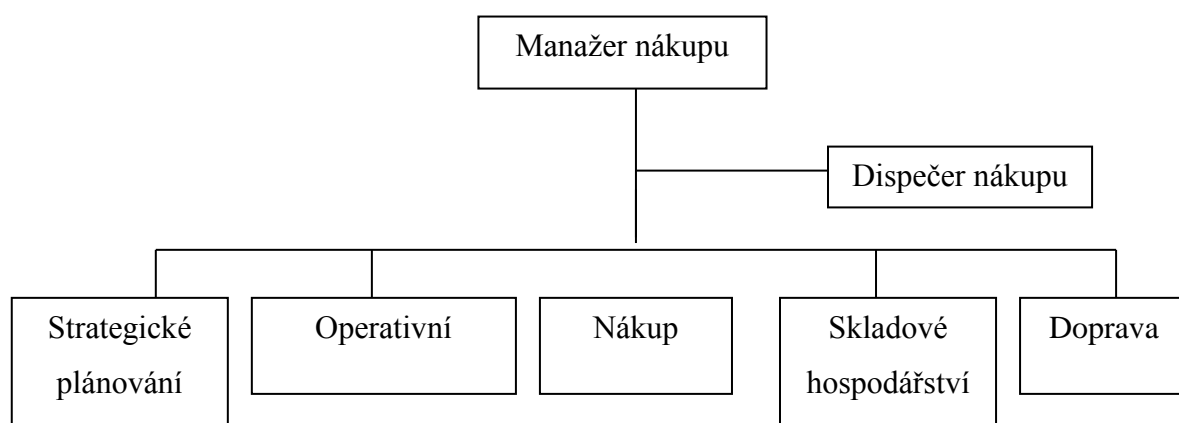
V současné době se spíše směřuje k určité kombinaci centralizace a decentralizace. Centrální aktivity se chápou a hodnotí jako služby pro decentralizované výkonné složky. Tyto centrální služby se orientují na aktivity, které lze v centru vykonávat kvalitněji a efektivněji. Decentralizované složky tyto služby „platí“. Při rozhodování je důležité brát v úvahu:

- 1. četnost a různorodost dodavatelů
- 2. šíři a různorodost nakupovaného sortimentu materiálu
- 3. charakter spotřeby (plynulá, rytmická, opakovaná, náhodná, sporadická spotřeba)
- 4. rozsah dislokace vnitropodnikových spotřebitelů

5. vnější podmínky na trhu (dostupnost zdrojů, síla konkurenčních nabídek, spolehlivost a ekonomické podmínky dodávek apod.).

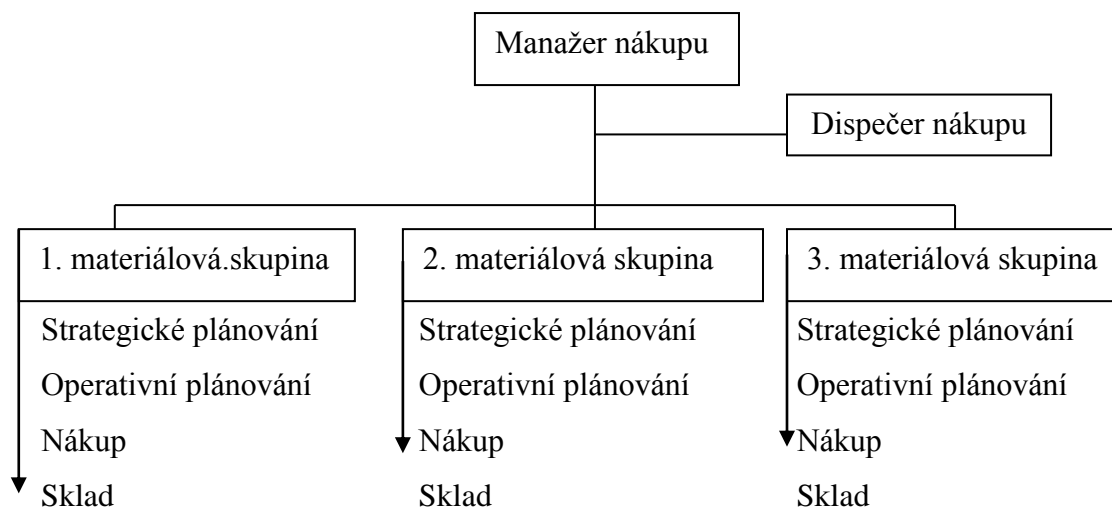
V organizaci nákupu podniku rozlišujeme tři základní klasické typy:

- **funkčně centralizovaný** – založen na dělbě práce podle obsahu činností (fází nákupního procesu), tento typ je uspořádán podle sortimentní příbuznosti skupin materiálů, v jejichž rámci je uplatněno funkční členění.



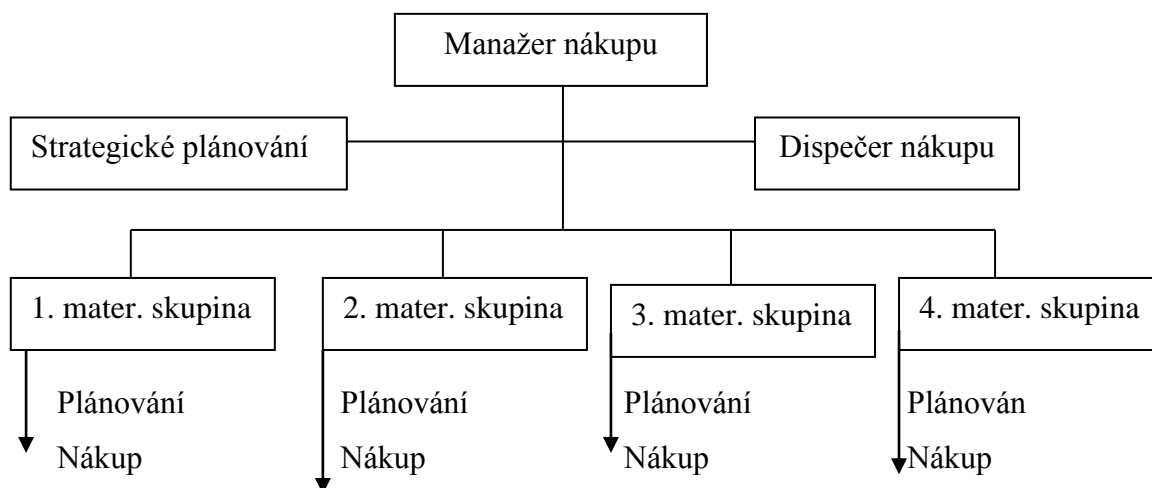
Obr. 5 - funkčně centralizovaný typ organizace nákupu (J.Tomek, 1999)

- **funkčně decentralizovaný** – výhodou funkční decentralizace je možnost pružněji řešit problémy uspokojování proměnlivých potřeb na základě těsného kontaktu s výrobou, nevýhodou je obvykle opomíjení ucelené nákupní strategie, oslabení pozornosti k ekonomické stránce nákupu, což se projevuje růstem zásob a některých nákladových položek při nákupu a zajišťování toku materiálu.



Obr. 6 - funkčně decentralizovaný typ organizace nákupu (J.Tomek, 1999)

- **kombinovaný typ organizačního řešení nákupu** – má vyloučit negativní stránky předcházejících dvou typů, ale zvýraznit využití pozitivních



Obr. 7 - kombinovaný typ organizace nákupu (J. Tomek, 1999)

2.6 Výběr a hodnocení dodavatelů

Výběr dodavatele je mimořádně důležitým, možno říci dominantním případem rozhodování, které se ve značné míře dotýká nákupu (nákupního útvaru) každého podniku. Čím větší nákupní možnosti, čím více dodavatelů, tj. možnosti, jak uspokojit vnitropodnikové potřeby, tím závažnější i obtížnější je toto rozhodování. Kvalita volby má mimořádně závažný vliv na výsledky hospodaření každého podniku. Rozhodování o dodavateli je proces, kterému předchází náročná fáze získávání poměrně početných souborů informací, a po němž následuje další nákupní komunikace s dodavatelem.

Konkrétní manažerské aktivity, které následují po výběru dodavatele a probíhají před vlastní realizací dodávky, jsou někdy označovány jako operativní řízení nákupního procesu. Bezprostředními impulsy, podklady a obsahem operativního řízení nákupu jsou:

- podrobná aktualizovaná predikce a specifikace budoucích potřeb podle jednotlivých vnitropodnikových spotřebitelů, materiálových položek a dodavatelů (o nichž bylo rozhodnuto), redukováných o stav zásob (možnost čerpání či nutnost doplnění)
- rozhodování o podmínkách dodávek a jejich vyjádření v objednávce
- projednání kontraktu (kupní smlouvy) s dodavatelem podle platných právních norem
- komunikace s dodavatelem a vnitropodnikovými spotřebiteli v mezidobí od potvrzení smlouvy do realizace dodávky (J.Tomek, 1999)

Výběrové řízení je systematická aktivita, na základě které dojde k výběru vhodného dodavatele za účelem pořízení požadované komodity. Účelem výběrového řízení je:

- snížení ceny pořízení
- výběr vhodného dodavatele
- snížení počtu dodavatelů
- lepší poznání trhu

Druhy výběrových řízení:

- klasická poptávka
- osobní jednání

- elektronické výběrové řízení
- veřejná soutěž

Etapy výběrového řízení:

Fáze I. – Zadání:

- potřeba – přesné zadání požadavku
- definice požadavku
- výběr potencionálních dodavatelů
- rozhodnutí o metodě výběru dodavatele
- stanovení obchodních podmínek – kritéria

Fáze II. – Jednání:

- zaslání poptávky vybraným dodavatelům
- vyhodnocení nabídky – kvalifikační kolo
- cenové jednání

Fáze III. – Výběr dodavatele

- vyhodnocení výsledků
- výběr dodavatele
- podpis kontraktu

(Brno International Business School, 2003)

2.7 Stanovení specifických strategických variant

Podle toho, jaké cíle mají ve strategickém programu prioritu, můžeme mluvit o specifických strategických variantách:

- strategie plného (plně garantovaného) uspokojování potřeb: dominantní je zde stoprocentní garance včasného kvantitativně i kvalitativně plného uspokojení potřeb vnitropodnikových spotřebitelů
- strategie minimalizace pořizovacích (nákupních) nákladů: dominantní je kritérium nízkých nákladů na zajištění nákupního procesu, včetně nízkých cen, tzn. orientace firmy na konkurenční cenovou strategii
- strategie orientovaná na minimalizaci zásob: cílem je zrychlit obrátku zásob a tím snížit vázanost prostředků v zásobách

- strategie maximální materiálové hospodárnosti: důraz je kladen na aktivity nákupu při pozitivním ovlivňování spotřeby a využití nakupovaných materiálů (výrobků) a tím celkových materiálových nákladů
- strategie minimalizace rizika nekrytí i náhodně vznikajících potřeb: je to v podstatě strategie relativně vysokých pojistných zásob v podmínkách, kdy se projevují vysoké náklady vyplývající z deficitu (nedostatku) zásob, např. vysoké ztráty v případě opožděné dodávky od určitého dodavatele nebo vysoké náklady vzrůstající v případě, že nebude včas a v mimořádně krátké době eliminována určitá porucha na dominantním výrobním zařízení (náhradní díly apod.)
- strategie pružné kombinace více dodavatelských zdrojů: je založena na tom, že při rozhodování o dodavateli podnik volí více zdrojů a kombinuje je tak, aby mohl v příhodné době využít vždy určité přednosti. To se týká vstupů a tržních segmentů, kde dochází k rychlým změnám podmínek nákupu (v podmínkách plné konkurence mezi dodavateli).

2.8 Informační systém nákupu

Platí, že čím větší autonomie podniku a čím větší prostor na trhu nákupu, tím větší jsou nároky na informace, na jejich rozsah a úplnost, komplexnost, včasnost, aktuálnost, reálnost apod. Informace pro nákup musí zahrnovat:

- informace o důležitých národohospodářských veličinách týkajících se zejména vládní hospodářské politiky (daňové, celní, měnové atd.)
- informace o příslušných oborech (oborových materiálových agregátech), rozvojových tendencích týkajících se skupin výrobků a jejich využití v procesech přeměn
- informace o situaci na trhu příslušné komodity, tj. o nabídce, dodavateli a platebních podmínkách, o konkurenčním napětí v dané komoditě
- informace o materiálových druzích (technické identifikace) a substitučních variantách
- právní informace týkající se smluvních podmínek.

Dále musí mít nákup informace o vnitřních skutečnostech:

- o výkonech (výrobcích) a jejich materiálové náročnosti
- o zásobách a jejich vývoji
- o minulých skutečnostech v dodávkách a ve spotřebě
- o nákladech ve členění druhovém a účelovém
- ostatní informační soubory.

Nákup využívá rozsáhlý soubor zdrojů informací, zejména:

- soubory vnitřních informací účetní evidence, operativní evidence, analytických zpráv - informací převážně ekonomických
- soubory technických informací (technické normy, podnikové standardy, normy spotřeby, technické údaje a výrobcích apod.)
- soubory zpravodajské, poznatkové – zahrnují vesměs informace o okolí firmy (dodavatelé, ceny konkurence, zprostředkovatelé, platební a dodací podmínky, služby, jakost, legislativa apod.)
- soubory marketingového nákupního výzkumu (analýza situace na trhu)
- analytické nákupní soubory (prognózy vývoje, analýza časových řad vnitřních a vnějších skutečností).

2.9. Plán nákupu a jeho kontrola

Plán nákupu není jen nástrojem centrálního řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů, ale i nezbytným nástrojem podniků v tržních podmínkách. Rozšiřování autonomního rozhodování podniku a dynamiky ekonomického, technického a sociálního rozvoje posiluje úlohu plánu, zvyšuje náročnost plánovacího procesu.

Prvořadá je znalost budoucích potřeb podniku. U důležitých materiálových vstupů je nezbytná dlouhodobá prognóza, která umožňuje navázání stabilních dlouhodobých

kontaktů s vhodnými dodavateli a získání výhod (cenových, v dodacích a platebních podmínkách).

Pro potřeby střednědobých a operativních plánů potřeb (dodávek, nákupu) používáme metody odpovídající charakteru spotřeby a situaci v informačních podkladech. Kombinujeme metody propočtově analytické, statistické a expertní.

Obsah plánu a jeho časový horizont musí odpovídat specificky vnitřním a vnějším podmínkám. Plán nákupu vyžaduje průběžnou aktualizaci na základě reálných informací.

Kontrola realizace plánu nákupu orientovaná především na kvalitu uspokojování vnitropodnikových potřeb a na ekonomická kritéria: náklady, zásoby, materiálové náklady, důsledky deficitu a neodpovídající kvality. Kontrola a hodnocení souhrnného vlivu kvality činnosti nákupu na dlouhodobou prosperitu podniku.

Kontrola vnějších aktivit zejména výsledků systematické partnerské spolupráce s dodavateli. Kontrola využití vhodných nákupních příležitostí.

Kontrola způsobu motivace nákupců. Kontrola realizace personálních plánů, zejména růstu kvalifikace (Tomek, 1996).

3. Cíl řešení práce a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem této práce je analyzovat a popsat současný stav řízení nákupu ve skupině podniků firmy a na základě výsledků této analýzy navrhnout metodiku a způsoby formulace strategie řízení nákupu, její implementaci a kontrolu. Je také nutné srovnání současného stavu řízení nákupu v podniku s metodikou uvedenou v práci a navržení opatření, která by vedla k dodržování stanovené strategie přímo v praxi. Především je to zavedení strategie řízení nákupu pro výrobní podniky v rámci celé skupiny a následný sourcing nových dodavatelů.

Pro tento strategický úkol nákupu ve firmě bude bezpodmínečně nutné dodržovat systém řízení a výběru dodavatelů uvedený v této práci, která se může stát i pracovním materiálem pro řídicí pracovníky nákupu.

3.2 Metodika vypracování

V této práci bude použita metoda komparace, kdy budou zpracovány teoretické poznatky studiem literatury. Dále bude zpracován a popsán skutečný stav ve firmě, pomocí kterého zjistíme odchylky od ideálního modelu a tím analyzujeme zjištěné nedostatky. Na základě tohoto porovnání můžeme navrhnout přímo strategii řízení nákupu pro tuto společnost.

Zjišťování skutečného stavu bylo prováděno jednak:

- studiem firemních dokumentů
- vlastním pozorováním
- konzultacemi s vedoucími pracovníky i pracovníky nákupního útvaru společnosti

3.3 Seznámení s firmou

Firma XY je součástí divize, do které patří závody v USA, Německu a Číně

V současné době je zaměstnáno ve firmě v ČR cca 385 zaměstnanců, rozloha firmy je 7500 m².

Mezi její hlavní zákazníky patří:

DAG, BMW, Porsche, VW/Audi, Nedcar, Dräxlmaier, MAGNA, Faurecia, SAS

3.3.1 Výrobní portfolio firmy

Mezi hlavní výrobní produkty firmy patří:

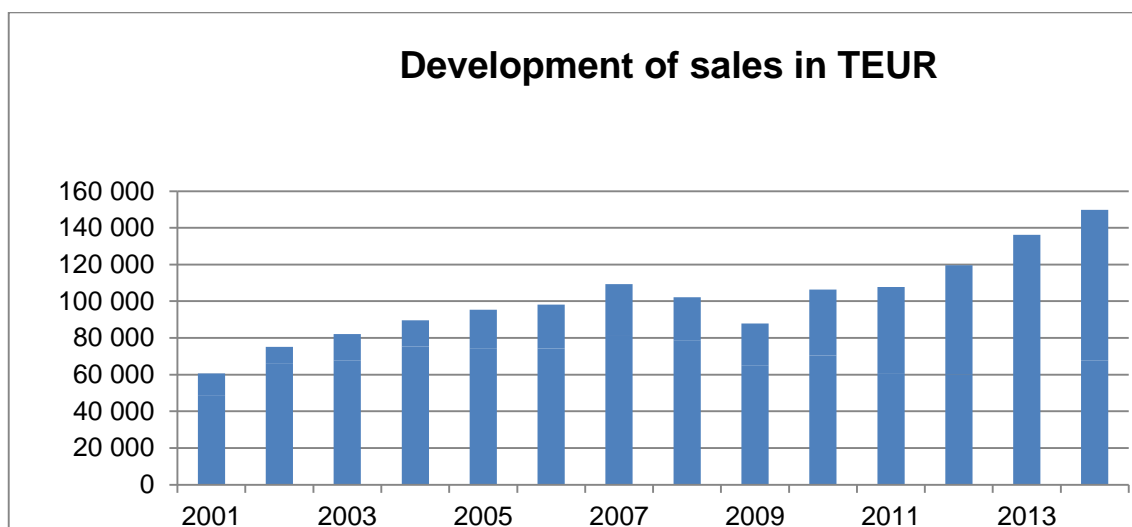
e.g. ashtrays, kinematic storage units, cassette and CD boxes, cupholders, spectacle holders, mobile holders, glove compartments, ventilation nozzles, kinematic and multi-functional components



Obr. 8 - ukázka produktů firmy (interní zdroje)

3.3.2 Základní obchodní ukazatele firmy

Prodej v roce 2013:	140 Mio. €
Globální podíl produkce:	50 % (nárůst)
Počet zaměstnanců:	1.100 (Německo: 350 / zahraničí: 750)



Graf 1 - vývoj obrátu firmy (firemní zdroj)

3.4 Analýza současného stavu nákupu ve firmě

3.4.1 Seznámení s činností nákupu ve firmě

Nákupní oddělení firmy zabezpečuje nákup výrobního i nevýrobního materiálu pro následující výrobní střediska:

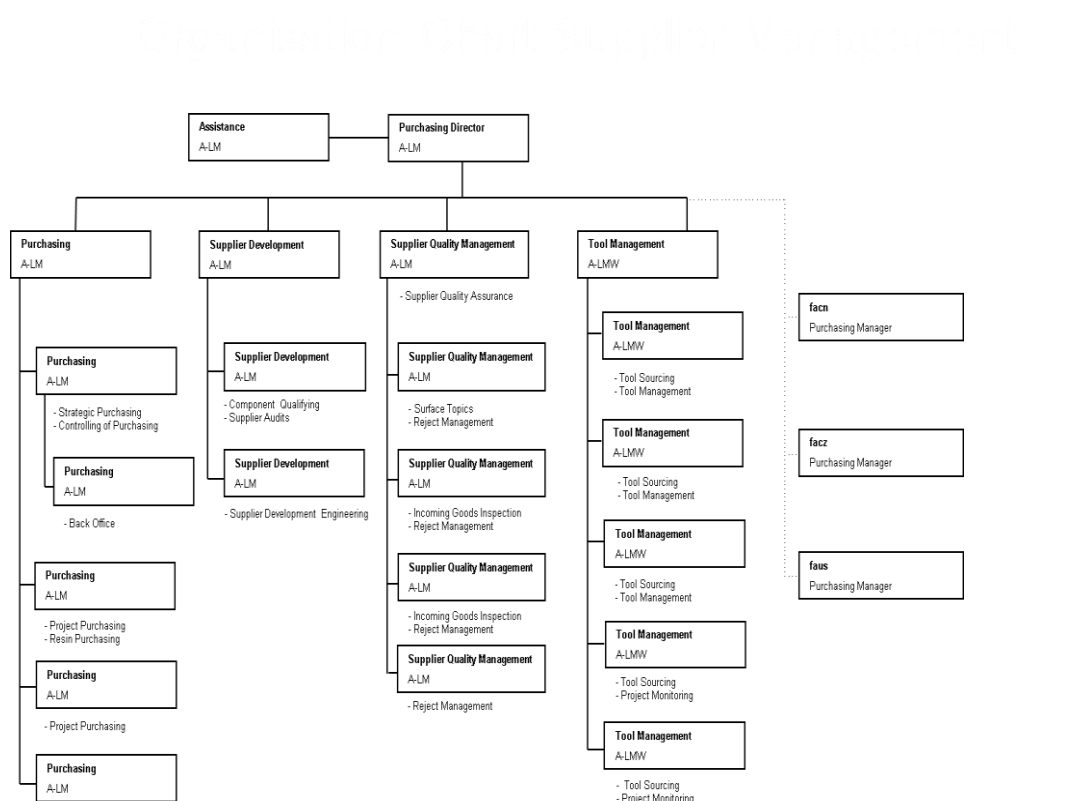
- lisovna plastů
- montáž
- nástrojárna

Dále oddělení zabezpečuje nákup nevýrobního materiálu a služeb pro další střediska podporujících výrobu např. logistika, controlling, personální oddělení, oddělení kvality, údržby atd.

Poněvadž výrobní závod v ČR byl vybudován jako pobočka pro závod v Německu většina výrobního materiálu je zabezpečována nákupním útvarem v Německu, který provádí výběr dodavatelů a sjednává smluvní podmínky dodávek materiálu. V praxi to znamená, že materiál je objednáván disponenty na oddělení plánování prostřednictvím systému SAP. V budoucnu se předpokládá, že dodavatelé komponentů a výrobního materiálu budou lokalizováni v oblasti střední a případně východní Evropy, což také

bude znamenat personální posílení kolektivu alespoň o 2-3 pracovníky. Nákupní oddělení podléhá přímo vedoucímu závodu a tvoří jej vedoucí nákupu a nákupčí nevýrobního materiálu a služeb. V rámci struktury nákupního oddělení podléhá vedoucí nákupu funkčně pod ředitele centrálního nákupu v Německu.

3.4.2 Struktura a organigram nákupu ve firmě



Obr. 9 – organigram nákupního oddělení ve firmě (firemní zdroj)

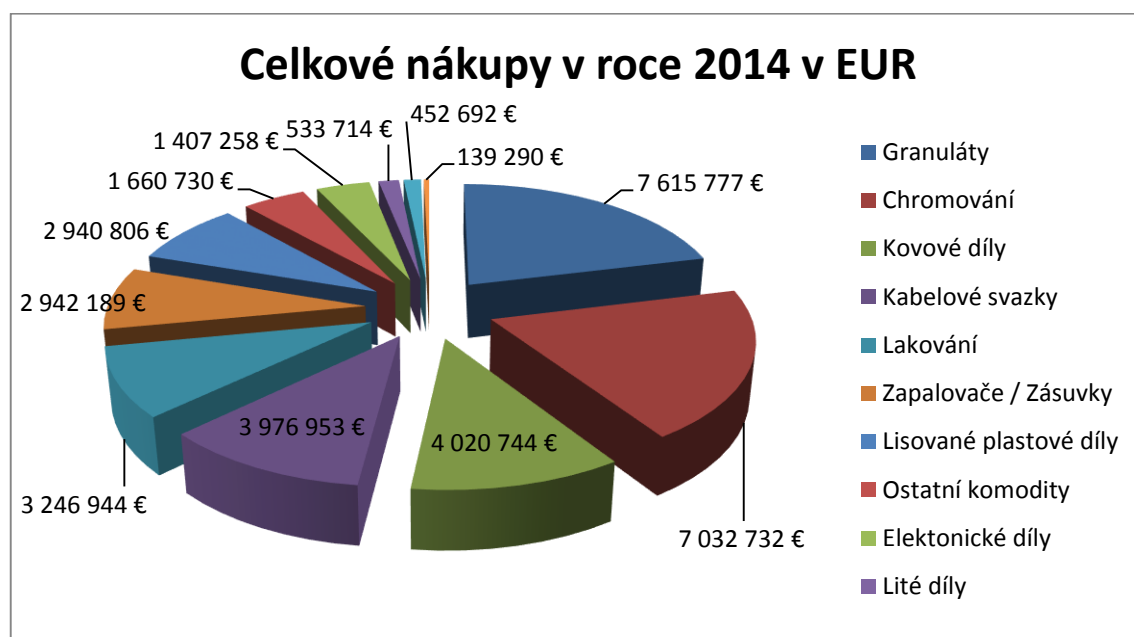
3.4.3 Struktura nakupovaných komodit výrobního materiálu

Dle současné struktury výrobního portfolia patří k hlavním nakupovaným a outsourcovaným komoditám / A-komoditám / granuláty, chromování, kovové díly,

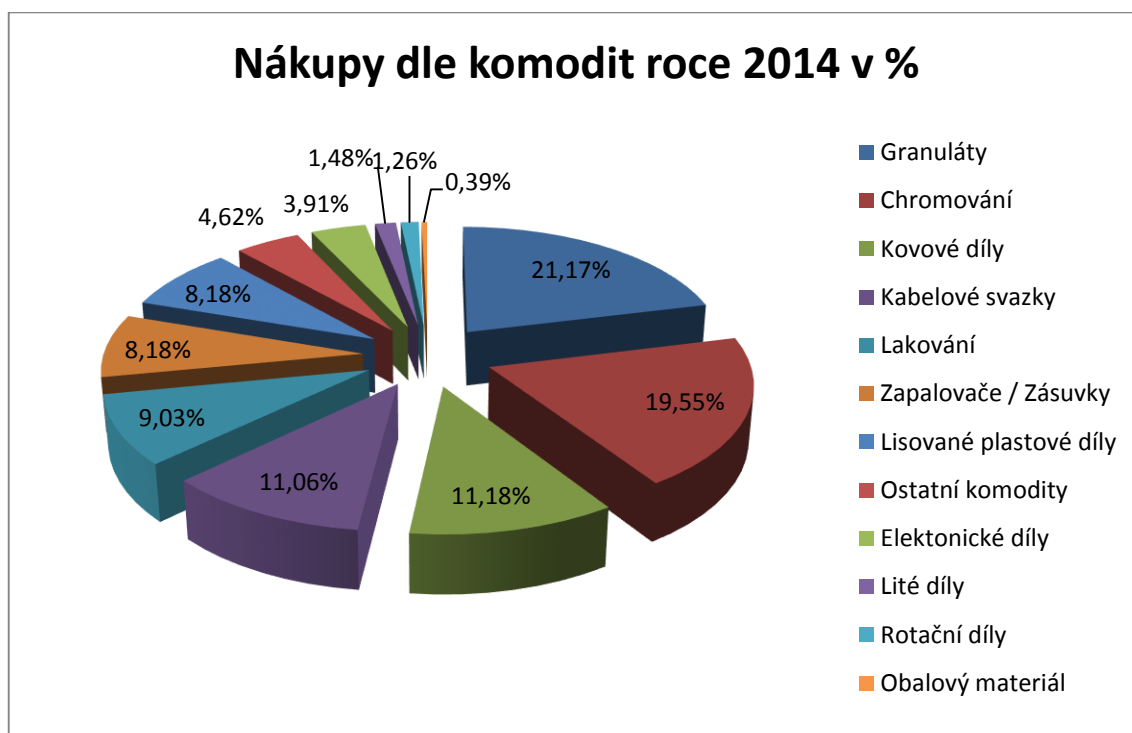
kabelové svazky, lakování, zapalovače a zásuvky.

Nakupovaná komodita	Nákupy dle komodit roce 2014 v %	Celkové nákupy v roce 2014 v EUR	Podíl v nízkonákladových zemích	Potenciál v nízkonákladových zemích pro nákup
Granuláty	21,17%	7 615 777 €	0,0%	malý (hlavní trh v zemích EU)
Chromování	19,55%	7 032 732 €	5,0%	střední (Čína, dle projektu)
Kovové díly	11,18%	4 020 744 €	0,0%	nízký
Kabelové svazky	11,06%	3 976 953 €	100,0%	vysoký
Lakování	9,03%	3 246 944 €	0,0%	vysoký
Zapalovače / Zásuvky	8,18%	2 942 189 €	100,0%	vysoký (Casco-Schöller)
Lisované plastové díly	8,18%	2 940 806 €	0,0%	k analýze
Ostatní komodity	4,62%	1 660 730 €	20,0%	k analýze
Elektronické díly	3,91%	1 407 258 €	0,0%	nízký
Lité díly	1,48%	533 714 €	0,0%	střední
Rotační díly	1,26%	452 692 €	40,0%	k analýze
Obalový materiál	0,39%	139 290 €	0,0%	střední
Celkem	100,00%	35 969 829 €		

Tabulka 2 – přehled nákupu dle komodit včetně podílu v nízkonákladových zemích



Graf 2 – celkový objem nákupu dle komodit v EUR/ rok 2014



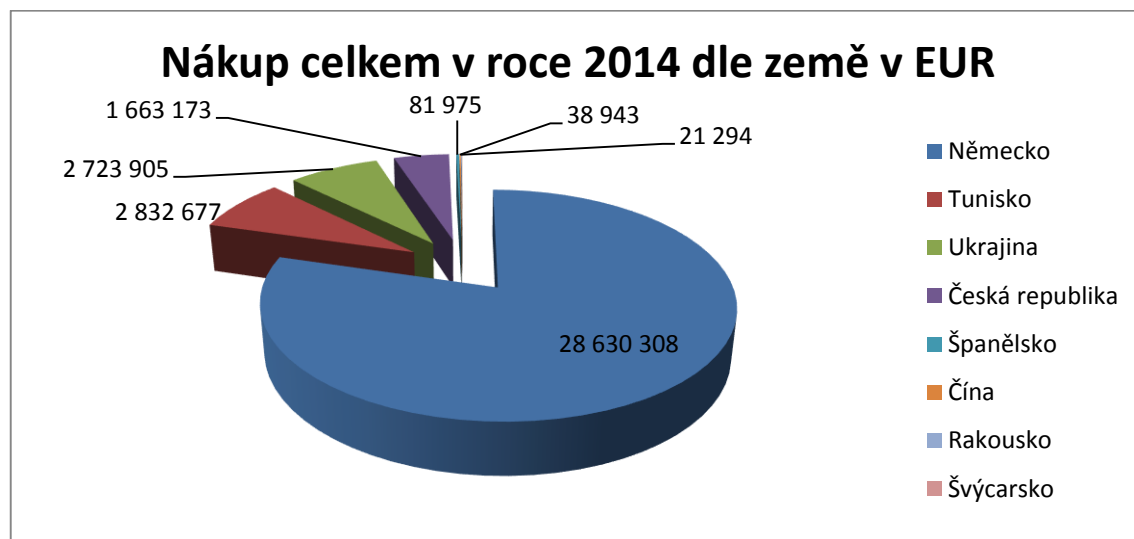
Graf 3 - objem nákupu dle komodit v roce 2014 v %

3.4.4 Struktura nakupovaných komodit výrobního materiálu dle zemí původu

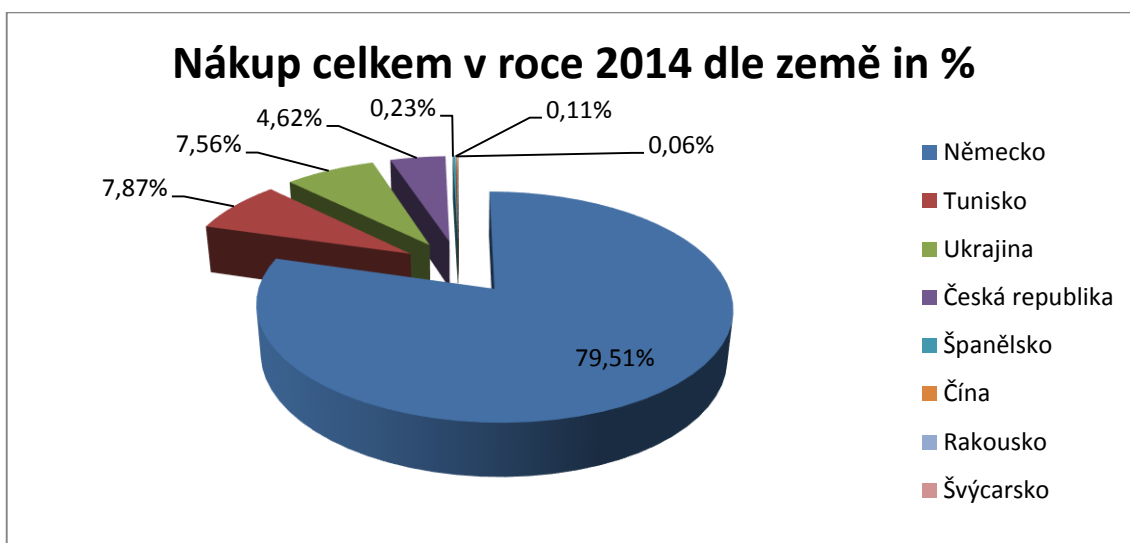
V současné době největší podíl nakupovaného materiálu zaujímá Německo a v rámci rozšíření výrobních aktivit v České republice bude záměrem a jedním z bodů strategie nákupu nalezení nových dodavatelů v zemích střední případně východní Evropy.

Země	Nákup celkem v roce 2014 dle země v %	Nákup celkem v roce 2014 dle země v EUR
Německo	79,51%	28 630 308
Tunisko	7,87%	2 832 677
Ukrajina	7,56%	2 723 905
Česká republika	4,62%	1 663 173
Španělsko	0,23%	81 975
Čína	0,11%	38 943
Rakousko	0,06%	21 294
Švýcarsko	0,03%	10 355
Maďarsko	0,01%	4 670
Velká Británie	0,00%	0
Dánsko	0,00%	0
Itálie	0,00%	0
USA	0,00%	0
Celkem	100,00%	36 007 299

Tabulka 3 – struktura nakupovaných materiálů dle země původu



Graf 4 - rozdělení celkového objemu nákupu dle zemí v EUR



Graf 5 - rozdělení celkového objemu nákupu dle zemí v %

3.4.5 Nákup investičního majetku

V případě nákupu investičního charakteru / zařízení pro budovu, výrobu, IT atd. / je nutné mít schválený požadavek pro nákup investice vedoucím závodu. Jedná se o případy, kdy částka v případě nákupu nového zařízení je vyšší než 10.000 Czk bez DPH / na položku / a v případě nákupu zařízení za účelem rozšíření a zlepšení technických vlastností strojů a zařízení je vyšší než 40.000 Czk bez DPH. K tomuto účelu musí být cenové nabídky dodány na nákupní oddělení, které prověří a v případě potřeby projedná konečné podmínky a cenu s dodavateli. Jakmile bude sjednána konečná verze cenové nabídky, bude vystaven požadavek na investici dle koncernové směrnice. Po schválení investičního požadavku bude vystavena objednávka, která bude podepsána vedoucím nákupem a vedoucím závodu a následně zaslána dodavateli. Veškeré schválené originály objednávek musí být uloženy na oddělení controllingu.

V příloze je uveden vzor formuláře, k jehož vyplnění účelu je nutné zaslat následující informace:

- uvedení nákladového střediska
- zdůvodnění nákupu investice
- případně další informaci ohledně projektu (přefakturace, PSP Element atd.)

3.4.6 Nákup nevýrobního materiálu a služeb

Nákup veškerého nevýrobního materiálu / náhradní díly, opravy, služby, kancelářské potřeby atd./ je zajištěn zodpovědnou osobou na oddělení, která byla stanovena vedoucím oddělení. Tento pracovník vystaví požadavek/poptávku, který zašle dodavateli zadaného v seznamu schválených dodavatelů. Na základě cenové nabídky vystaví objednávku, kterou musí schválit vedoucí střediska nebo manažer závodu dle stanovené hranice pro nákup. V případě potřeby musí být cenová nabídka prověřena a schválena vedoucím nákupem. Veškeré potvrzené objednávky jsou uloženy v elektronické podobě na P disku: P:\Objednávky. Originály potvrzených objednávek musí být předány p. XY a budou archivovány na controllingu.

Číselné řady označení objednávek:

1. THP Vedení
2. M Montáž
3. LI Lisovna
4. S Správa budov
5. Log Logistika

Útvar	Objednávky
THP	1 - 450
M	451 – 1500
LI	1501 – 2500
S	2501 – 3000, 3001 - 3500 (IT)
Log	1 - 4500

Stanovení hodnotové hranice pro schválení nákupu

Pracovník, který vystavuje požadavek a objednávky musí dodržet následující hranice pro schválení nákupu:

a) Do 5.000,- CZK nebo 185,- EUR

Schvaluje – vedoucí oddělení, v případě nepřítomnosti jeho zástupce

b) Nad 5.000,- CZK nebo 185,- EUR

Schvaluje jednatel firmy, v případě nepřítomnosti jeho zástupce

Příjem zboží, fakturace

Příjem dodaného zboží včetně DL je evidován na oddělení příjmu ve skladu, kde si jej proti podpisu na dodacím listu převezme zodpovědný pracovník, který vystavil objednávku. Ten odpovídá, za to, že zboží bylo dodáno v množství, které bylo zadáno na objednávce a zodpovídá taktéž, že bylo zboží dodáno v požadované kvalitě. V případě nedostatků se obrátí na nákupní oddělení.

Veškeré přijaté faktury musí být schváleny a podepsány vedoucím závodu a předány na účtárnu. Za správnost kompletní dodávky a zadání nákladového střediska odpovídá vedoucí oddělení, který musí fakturu před předáním vedoucímu závodu taktéž potvrdit svým podpisem. Kontrolu fakturované částky s objednávkou provádí účetní na oddělení controllingu. Pokud fakturovaná částka nesouhlasí s částkou na objednávce, obrátí se na pracovníka nákupu.

3.5 Výběr a hodnocení dodavatelů ve firmě

3.5.1 Kritéria rozhodování při výběru dodavatele

Při vlastním rozhodování je možno zvažovat celou řadu kritérií, která se dotýkají nabízených výrobků, služeb a to zejména jejich jakosti, ceny a kontraktačních podmínek, jakož i úrovně, pověsti a chování dodavatele samého.

Při výběru dodavatele musíme brát v úvahu následující kritéria:

1. kritéria týkající se výrobků a služeb:

- schopnost dodat potřebné výrobky v potřebném množství, kvalitě a provedení
- kvalita, vydatnost, spolehlivost a preciznost výrobku z hlediska certifikace a technických norem, ekologičnosti a ergonomičnosti
- úroveň poskytovaných služeb a servisu, poradenství, technické pomoci při užívání
- systém kontroly jakosti z hlediska certifikace moderních metod řízení jakosti (TQM)
- pomoc při odborné technické přípravě užití výrobku
- kvalita balení výrobku a jeho manipulační připravenost, stupeň ochrany pro přepravu
- garance spolehlivosti výrobku
- doprovodná technická dokumentace, její provedení, úplnost, instruktivnost
- jednoduchost údržby a oprav
- největší váha (přednost) se při hodnocení dává hlavnímu uživateli podniku.

2. kritéria týkající se ceny a kontraktačních podmínek (dodacích a platebních):

- ceny, slevy, srážky
- doložky o náhradě škod vzniklých vadnou dodávkou
- platební podmínky, vstřícnost k požadavkům a pochopení pro situaci firmy
- ochota přistoupit na nové formy v dodávkovém režimu, např. systém „just in time“.

3. kritéria týkající se dodavatele, jeho image, goodwillu a jeho chování při jednání a realizaci dodávek (plnění smlouvy):

- inovační technické schopnosti a předpoklady (finanční, technické, personální, manažerské, organizační apod.)
- výkonnost a pověst managementu projevující se ve vztahu k okolí a uvnitř firmy
- výrobní kapacity, spolehlivost a rezervy v jejich využití, pružnost výrobního profilu
- pověst firmy, image, goodwill jako dodavatele
- finanční situace firmy, ekonomická stabilita, bankovní důvěra
- spolehlivost při realizaci dodávek, dodržování termínů, jakož i dalších kontraktačních podmínek
- postoj ke kupujícím, vstřícnost, vůle dohodnout se o změnách kontraktů

- morálka podniku, jeho kultura, úroveň dodržování legislativy a obchodních zvyklostí.
-

3.5.2 Metodika vyhodnocování nabídek dodavatelů

Nabídky od dodavatelů jsou získávány formou ústní nebo písemnou, kdy se používají standardní formuláře, které mají zprostředkovat základní informace o potencionální nabídce. Vyhodnocení nabídek může být formální nebo na základě daných kritérií. Možná kritéria pro hodnocení jsou např. schopnost dodání, kvalita, spolehlivost, preciznost, cena, slevy, srážky, servis, služby, technické parametry, výrobní kapacita, finanční situace, kvalita balení, vztah k zákazníkům, dodací lhůta, platební podmínky atd.

Dále jsou hodnoceny tyto aspekty:

- získání rabatu
- dodání dle potřeby i malých množství
- získání bonusu za odebrané množství za určité období
- přiměřená provize za mimořádně rychlou dodávku
- dohodu na časovém plánu dodávek s určitou přesností na delší období
- včasné předání informací o změnách výrobků a služeb
- umožnění pružné administrativy a nepřiliš složitých procedur při vytváření objednávek
 - operativnost při informování o možných změnách
 - jasné informace o úplném sortimentu, balení, logistických podmínkách
 - pružný a seriózní přístup při reklamacích
 - ochota přistoupit na výjimečné platební podmínky
 - úsilí o dlouhodobou spolupráci.

3.5.3 Výběr dodavatele a spolupráce s ním z hlediska jakosti

Problém volby dodavatele při nákupu zapadá do širšího okruhu otázek souvisejících se zabezpečením jakosti dodávek z hlediska ISO norem řady 9000. Systém jakosti má při nákupu akceptovat především:

- jasné vymezení požadavků nákupu (v souladu s potřebami)

- volbu tomu odpovídajícího dodavatele
- dohodu o zajištění jakosti včetně řízení přejímky
- evidenci a záznamy o jakosti při přejímce.

Soubor nakupovaných materiálových (výrobních) položek lze rozčlenit na tři základní typy:

- a) materiály nakupované pro rizikové finální výrobky nebo jejich části:
položkám této skupiny je nutno věnovat prvořadou pozornost v celém procesu nákupu, tedy při specifikaci požadavku, při volbě dodavatele, testování vzorků, projednávání podmínek, dodávek, projednávání a realizaci postupů při kontrole, při projednávání vad a jejich odstraňování.
- b) standardní materiály (zahrnuté do materiálového standardu podniku), které ovlivňují jakost finálních výrobků:
jde především o základní materiály, které přímo vstupují do finálního výrobku, ale i pomocné materiály, které výrazně ovlivňují proces přeměn (výrobní proces).
- c) zbývající materiály a výrobky:
jde většinou o pomocné a režijní materiály pro běžnou údržbu pracovního prostředí (úklid a běžná údržba) a správu (kancelářské pomůcky) apod., které bezprostředně neovlivňují jakost finálních výrobků.

Předpokladem úspěšného nákupu materiálů z hlediska jakosti musí být jednoznačná jeho specifikace, tj. s odkazem na platnou normu a uvedením dalších parametrů, jako jsou tolerance, požadavky na provedení balení, skladovatelnost apod. Tyto údaje musí být obsaženy v materiálových standardech podniku - materiálové kartě (listu).

Z hlediska rozhodování týkajícího se jakosti by materiálové standardy měly obsahovat tyto indikace::

- základní jakostní znaky daného materiálu (výrobku)
- další parametry (hodnoty) včetně tolerancí, jimž by měly nakupované materiály vyhovovat
- odvolání na normy (standardy), jakož i další předpisy týkající se vstupu, výstupu či procesu transformace

- ustanovení o způsobech a metodách vstupní kontroly, a to dílčím způsobem pro jednotlivé jakostní znaky
- ostatní znaky týkající se např. logistického procesu (skladování, manipulace, odpad apod.).

Při vlastním rozhodování o dodavateli patří mezi rozhodující kritéria záruky o jakosti dodávek rozčlenění dodavatelů do tří základních skupin:

A-dodavatel plně vyhovující:

- Dodavatel již dlouhodoběji prokázal schopnost dodržování všech dohodnutých požadavků týkajících se kvality dodávek. Je v tomto směru stabilně spolehlivý, riziko selhání je prakticky nulové, je zajištěna trvalá komunikace a vstřícnost.

B-dodavatel podmíněně vyhovující:

- Dodavatel celkem uspokojivě plní dohodnuté a předepsané parametry jakosti. Pokud se objeví a prokáží nedostatky, je vstřícně ochoten k jejich odstranění, přičemž pro toto odstranění má reálné předpoklady.

C-dodavatel nevyhovující:

- Dodavatel, jenž vykazuje i podstatné nedostatky a opakované slabiny, pokud jde o plnění parametrů jakosti, přičemž u něho nejsou předpoklady pro rychlou nápravu. V tomto případě je nutno volit náhradního nového dodavatele.

3.5.4 Výběr dodavatele z hlediska jeho cenové nabídky

Tradiční formou zpracování informací pro nákup je porovnání cenových nabídek.

Cílem je nalézt nabízejícího s nejnižšími vstupními náklady za jednotku množství. Při výběru vylučujeme nabídky s malou kvalitou, pozdním termínem dodávky apod.. Aby propočty byly srovnatelné, je třeba přepočítat na stejnou bázi:

- nabízené množství
- jednotku množství
- cenu.

Pokud jde, o cenu musíme uvažovat všechny složky, které mohou její výši ovlivnit.

Výpočet ceny stanovíme např. takto:

Základní nákupní cena

+ přírážka za menší množství

- rabat

- bonus

= **čistá nákupní cena**

+ náklady za příslušenství

- dobropisy za vrácené obaly

+ celní poplatky a dovozní výdaje

= **zaručená cena na příjmu zboží**

v podniku

čistá nákupní cena

+ dopravné

+ dovozní

+ náklady na balení

+ náklady na pojištění

+ náklady za vrácení obalů

3.5.5 Systém řízení dodavatelů ve firmě

Účelem systému řízení dodavatelů je pravidelné hodnocení dodavatelů podle jednotných kritérií a důsledné sjednání cílů a opatření pro další spolupráci.

Systém řízení dodavatelů obsahuje:

- výběr dodavatelů
- hodnocení dodavatelů
- rozvíjení činnosti dodavatelů
- stanovení cílů a opatření.

Cílem systému řízení dodavatelů je:

- určit strategického dodavatele
- podporovat nejlepší dodavatele
- optimalizovat počet dodavatelů.

Systém hodnocení dodavatelů platí pro všechny externí a integrované dodavatele firmy, kteří dodávají následující výrobky:

- nástroje

- suroviny/polotovary/komponenty, které jsou součástí, popř. základem pro výrobky fias
- hotové výrobky
- obaly
- přepravní služby
- nevýrobní materiál
- ostatní služby.

3.5.6 Výběr dodavatelů

Výběr dodavatelů, kteří dodávají hotové výrobky, komponenty, suroviny, polotovary, nevýrobní materiál, obaly a přepravní služby na základě objednávek

Výběr externích dodavatelů, kteří dodávají hotové výrobky, komponenty, suroviny, polotovary, obaly a přepravní služby na základě objednávek provádí společně oddělení nákupu, kvality a logistiky. Výběr externích dodavatelů, kteří dodávají služby a nevýrobní materiál provádí společně oddělení nákupu a controllingu

Na interních webových stránkách firmy je uložen aktuální seznam uvolněných dodavatelů a následujících kritérií:

- číslo dodavatele – SAP
- jméno
- lokalita
- komoditní kód dodavatele
- stupeň uvolnění
- status certifikace
- status uvolnění + datum (bez záznamu = neuvolněno, 0 = uvolněno, 1 = zablokování projektu podle plánu opatření, 2 = zavedení desourcingu).

Tento seznam je průběžně aktualizován, změny statusu uvolnění je nutné písemně dokumentovat. Lze objednávat pouze u uvolněných dodavatelů. Musí-li se přesto z technických nebo logistických důvodů udělit zakázka neuvolněnému dodavateli (např. montáž nové sady dílů pro přestavbu do existujícího nástroje atd.), je nutné si k tomuto účelu opatřit povolení, tzv. schvalovací formulář.

3.5.7 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení externích dodavatelů, kteří dodávají hotové výrobky, komponenty, suroviny, polotovary a obaly na základě objednávek provádí společně oddělení nákupu, kvality, logistiky nebo nástrojárny.

Hodnocení externích dodavatelů, kteří dodávají služby a nevýrobní materiál (náhradní díly, opotřebitelné díly, spotřební materiál) na základě objednávek provádí oddělení nákupu.

Hodnocení se provádí na základě následujících kritérií:

A: Oddělení kvality: váha 40%

A1: Procento vadných součástí:	8 %
A2: Stížnosti na linku:	22 %
A3: Výsledek auditu:	6 %
A4: Status certifikace:	4 %

B: Oddělení nákupu: váha 40 %

B1: Celkové náklady:	10 %
B2: Snaha o snížení nákladů:	7 %
B3: Doba do odpovědi:	3 %
B4: Provedení dodávky:	20 %

B1- B3: Subjektivní hodnocení

B4: Provedení dodávky v %

C: Oddělení Konstrukce /nástrojárny: váha 20 %

C1: Kvalita nástroje:	7 % (0)
C2: Dodržení termínu u nástroje:	5 % (0)
C3: Technické schopnosti/flexibilita:	4 % (0)
C4: Vývoj nástrojů/data přenosu/CAD:	4 % (0)

Hodnoty v závorkách se používají tehdy, pokud se hodnocení netýká oblasti C – nástrojárny

(nejedná se o výrobu nástrojů pro firmu).

C1-C4: Subjektivní hodnocení

C3: Subjektivní hodnocení resp. kontrola hardware

Odpovědný za koordinaci hodnocení podle kritérií:

A - je vedoucí oddělení kvality

B - je vedoucí oddělení nákupu

C - je vedoucí oddělení disponentů

Úlohy mohou být delegovány.

Subjektivní hodnocení musí být prováděna podle níže uvedeného schématu:

Zcela splněno:	100%
Z velké části splněno (více jak 90% požadavků):	85%
Částečně splněno (více jak 75% požadavků):	65%
Dostatečně splněno (více jak 50% požadavků):	45%
Nesplněno (méně než 50% požadavků):	0%

Výsledkem celkového hodnocení je následující klasifikace:

90-100 %	A – dodavatel
80-89,9 %	B – dodavatel
< 80 %	C - dodavatel

Toto hodnocení se provádí 1xročně. Přístupová práva musí být přizpůsobena tak, aby mohla být údržba subjektivních dat prováděna pouze oddělením s příslušným oprávněním.

3.5.8 Zavedení plánu opatření a kontroly

Všichni schválení dodavatelé musí dále rozvíjet svou činnost z hlediska způsobilosti dodávat produkty podle požadavků firmy. Výkony dodavatele musí být přitom měřeny podle výsledků v systému hodnocení dodavatelů, jakož i případných aktuálních potíží u zákazníků. Při odchylkách od stanovených cílů (dodavatel B nebo C) musí dodavatel provést opravu a opatření k nápravě. Tato opatření by měla být koordinována s firmou. Dodavatelé musí být seznámeni s hodnocením. Do hodnocení musí být zahrnuti všichni dodavatelé, kteří dodali během roku do firmy nejméně 8 dodávek. Za odeslání hodnocení a přijetí plánů je zodpovědné oddělení nákupu. Dodavatelé s hodnocením B nebo C jsou povinni dodat během 4 týdnů plán nápravných opatření. Pokud by v následujících 2 čtvrtletích nedošlo ke zlepšení ve smyslu cílové dohody s dodavatelem, je nutno u externího dodavatele na dobu nejméně 6 měsíců zastavit projekt. Tento stav lze znovu zrušit pouze na základě společného rozhodnutí oddělení kvality, nákupu a vývoje/konstrukce nebo nástrojárny. Pokud by po zastavení projektu nebylo zjištěno zlepšení, budou nejpozději po uplynutí jednoho roku provedena desourcing opatření. Není-li desourcing možný, musí být tato skutečnost písemně zdokumentována.

4. Podmínky realizace a přínosy

4.1. Návrh metodiky a způsobu tvorby strategie řízení nákupu

Abychom mohli navrhnout metodiku řízení nákupu, musíme v několika bodech popsat současný stav nákupního procesu v podniku:

- v současné době je zabezpečován nákup nevýrobního materiálu a služeb pro výrobní i nevýrobní střediska
- výrobní materiál je objednáván disponenty na oddělení plánování v systému SAP
- výběr a hodnocení dodavatelů výrobního materiálu a komponentů je řízen nákupním oddělením v centrále v Německu
- nákupní útvar ve firmě v ČR tvoří vedoucí nákupu a jeden nákupčí, útvar nákupu podléhá manažerovi řediteli nákupu pro divizi automotive celosvětově (Německo, Česká Republika, Čína, USA)
- v letošním roce je plánováno zavedení nákupu nevýrobního materiálu a služeb v SAP (termín implementace - 06/2015)
- veškeré požadavky na nákup budou generovány přes internetový portál a schváleny vedoucím střediska, controllerem, ředitelem závodu, posléze je v systému SAP vystavena objednávka. Naskladnění a fakturace proběhne v systému SAP, naskladnění provede určený pracovník nákupu, tím potvrdí přijetí zboží a umožní zaúčtování faktury
- ve firmě je zaveden systém řízení dodavatelů uvedený v kapitole 3.5.
- dle stanoveného systému řízení dodavatelů je dodržován u nevýrobního materiálu jen proces výběru a schválení dodavatele. Hodnocení dodavatelů u těchto komodit není prováděno vůbec nebo jen na vyžádání vedoucího nákupu
- nákup nevýrobního materiálu probíhá na základě písemných požadavků nebo požadavků zaslaných e-mailem od vedoucích středisek, objednávané množství a specifikace nakupovaných produktů je ponechána na pracovnících určených vedoucím střediska
- nevýrobní materiál a náhradní díly nejsou jednotně evidovány ani skladovány, neexistuje jejich centrální databáze v SAP

- nákupčí nemají přehled o skladových zásobách nevýrobního materiálu a v podstatě nedochází k optimalizaci objednávaného množství, čímž vznikají nadbytečné zásoby nebo dochází v důsledku pozdního objednání náhradních dílů k omezení či zastavení činnosti nástrojů nebo strojů.

Celý proces řízení nákupu výrobního a nevýrobního materiálu rozdělíme do následujících fází:

1. Tvorba systému a struktura nákupního oddělení, vedení nákupního oddělení, klíčové úkoly nákupu, spolupráce a vazba na další oddělení.
2. Specifikace nakupovaného materiálu, rozdělení do komodit, tvorba první selektivní poptávky, poptávka vzorků u výrobního materiálu, jejich schválení zákazníkem, stanovení pravidelných dodávek, optimalizace objednávaného zboží a transportu, minimalizace skladových zásob, zřizování konsignačních skladů.
3. Rozdělení stávajících dodavatelů – ABC analýza, optimalizace počtu dodavatelů, vyhledávání nových potencionálních dodavatelů, zjišťování a reference o dodavatelích, analýza nabídek - vyhodnocení, volba dodavatele, cenové vyjednávání, hodnocení dodavatelů a jeho využití v rozhodovacím procesu, budování dlouhodobé spolupráce s dodavateli, strategické řízení dodavatelů na úrovni komodit.
4. Sepsání smluv s dodavateli, zákaznické audity, certifikace dodavatelů, nákup a systém kvality, reklamace, globální nákup materiálu, internetový nákup.

4.2 Tvorba systému a struktura nákupního oddělení

Hlavním úkolem je zabezpečení nákupu výrobního a nevýrobního materiálu a služeb pro všechna střediska podniku. Nejvhodnější formou pro navržení struktury nákupu se jeví kombinovaná forma uvedená v kapitole 2.5. Nákupní útvar by měl být rozdělen do následujících oddělení zabezpečujících:

- výrobní materiál
- projektový nákup

- nástroje a montážní zařízení
- nevýrobní materiál a služby.

Oproti současnému stavu by jednotliví nákupčí zabezpečovali nákup materiálu dle přidělených komodit, což by vedlo k jejich větší specializaci a k aktivnějšímu zapojení do nákupního procesu především u nákupu výrobního materiálu.

Nejprve musí být nákupčí, kteří budou nakupovat výrobní materiál, zaškoleni v systému SAP. Tohoto školení se zúčastní pracovníci nákupu, informačních technologií, controllingu, materiálového plánování a logistiky.

V první fázi bude převeden do závodu v ČR nákup obalového materiálu a chemikálií.

V systému SAP musí být vytvořeny a aktualizovány soubory materiálu výše uvedených komodit. Musí být zpracováno přesné označení, stanoveno objednávané množství, cena, dodavatel a dodací lhůta. Tato data budou zadána do systému SAP.

Ve spolupráci s oddělením konstrukce a vývoje musí být zpracovány dle technologického postupu kusovníky, které budou obsahovat přesnou specifikaci a množství materiálových položek pro jednotlivé výrobky. Nákupčí musí být seznámeni s technickou dokumentací a přesným popisem materiálu, který budou zabezpečovat. K tomuto účelu budou vytvořeny materiálové listy, které bude mít i vstupní kontrola dodávaných materiálů. Podstatný rozdíl bude ve tvorbě objednávky, která bude automaticky vytvořena v systému SAP a odeslána dodavateli, na základě požadavku vystaveného plánovačem v tomto systému. Proces naskladnění proběhne v systému SAP pracovníkem skladu. Automaticky proběhne i naskladnění v systému SAP, kde bude provedeno zaúčtování přijaté faktury. Tento proces tedy vyžaduje velmi přesně vytvořený systém dat, s kterými se bude pracovat. Proces nákupu výrobního materiálu bude méně časově náročný a tím budou mít nákupčí větší prostor pro vyhledávání nových dodavatelů a jednání se stávajícími dodavateli.

4.3 Specifikace kvalitativních požadavků nakupovaných materiálů

Specifikace výchozích surovin, materiálů, polotovarů a kompletačních dílů musí být vytvořena na základě požadavku zákazníka. Tyto materiálové listy musí být zpracovány oddělením technologie výroby ve spolupráci s pracovníky kvality a vstupní kontroly.

V materiálovém listě by měly být uvedeny:

- rozhodující jakostní znaky důležité pro daný vstupní materiál nebo komponenty
- hodnoty včetně tolerancí, které by měly být u stanovených jakostních znaků splněny
- odkazy na normy, pokud je parametr jimi určen
- specifikace metody vstupní kontroly pro každý předepsaný jakostní znak, popř. i odkaz na normu či jiný předpis, kde je tato metoda popsána
- ostatní údaje: expirační lhůta skladování, podmínky skladování, třída nebezpečnosti odpadu apod.

Všechny hodnoty a údaje musí být prověřeny s ohledem na požadavky výroby, projednány a odsouhlaseny s dodavateli.

4.4 Výběr, schvalování a hodnocení dodavatelů

Výběr dodavatelů týkajících se výrobního materiálu bude probíhat na základě výběrového řízení hlavně u komodit skupin A a B, které mají velký vliv na finální výrobek a nákupní riziko u nich je vysoké. Při výběru dodavatelů se budeme řídit těmito hlavními hodnotícími kritérii:

- kvalita
- cena
- spolehlivost

K ohodnocení těchto charakteristik můžeme použít Scoring-modelu viz. níže uvedená tabulka 4

Tabulka 4 – Scoring model pro hodnocení dodavatelů

Hodnotící kriterium	Dodavatel X	Dodavatel Y	Dodavatel Z
A. jakost			
- váha 45 %			
- počet bezchybných dodávek z počtu třicet	22,0	25,0	18,0
- podíl v %	73,3	83,3	60,0
podíl x váha			
body	33,0	37,5	27,0
B. cena			
- váha 30 %			
- průměrná cena za posledních 30 dodávek v Kč	160,0	180,0	100,0
- reciproční index	62,5	55,5	100,0
reciproční index x váha			
body	18,8	16,7	30,0
C. spolehlivost			
- váha 25 %			
- celk. překročení dod.lh. za posl. 30 dodávek / dny /	190,0	105,0	160,0
- reciproční index	55,3	100,0	65,6
reciproční index x váha			
body	13,8	25,0	16,4
Celkové hodnocení	65,6	79,2	73,4

Výběr dodavatele a posuzování z hlediska jakosti je uveden v kapitole 3.5.6.

V případě nákupu výrobního materiálu je nutné v případě nového výběrového řízení vyhodnotit a porovnat alespoň 3 nabídky od dodavatelů. Nový dodavatel musí být schválen vedoucím nákupu, kvality, vývoje a controllingu. Na základě zpracované analýzy ABC dle komoditních kódů a dodavatelů bude zaveden systém hodnocení dodavatelů skupiny A a to nejméně 1x za rok, který bude proveden vedoucím nákupu. Dodavatelé skupin B a C budou hodnoceni a kontrolováni nákupčími jednotlivých komodit.

4.5 Návrh řízení a hodnocení dodavatelů dle analýzy ABC s využitím komoditních kódů

V současné době do firmy v ČR dodává 445 dodavatelů tuzemska i ze zahraničí s objemem nákupu ve výši 637 025 233,- Kč za rok 2014. Jednotlivým dodavatelům přiřadíme komoditní kód odpovídající materiálu nebo službě, která je jím zabezpečována. Posléze budou dodavatelé rozděleni do skupin dle komoditních kódů, takže bude možné jednak rozdělit dodavatele pomocí analýzy ABC dle jednotlivých komoditních skupin a také bude možné provádět jejich hodnocení v rámci celého souboru komoditních kódů, ale i věnovat se jednotlivým komoditám.

4.6 Rozdělení materiálů a služeb do komodit dle přiřazených kódů

Jednotlivým komoditám bude přiřazen kód v podobě osmimístného čísla. Těmto kódům budou odpovídat skupiny materiálů, které se dále budou členit do podskupin. Každá podskupina v dané skupině bude mít stejné první dvojčíslí.

Nejprve přiřadíme kódy materiálovým skupinám, jejichž počet je nyní 23, dále přiřadíme skupině příslušné podskupiny. Jako příklad je uvedena skupina strojů a vybavení s komoditním kódem 38000000 a podskupin patřících do této komodity.

<u>Komoditní kód</u>	<u>Popis materiálové skupiny</u>
38020000	obráběcí zařízení a centra, EDM, frézy, brusky atd.
38030000	automaty na výrobu šroubů
38040000	lisovací zařízení, vstřikovací lisy, sušičky, chladicí zařízení
38060000	vstřikovací lisy, razící lisy na plech, navíjecí zařízení
38080000	potiskovací zařízení
38100000	montážní zařízení, ruční, automatické, poloautomatické
38120000	drátové a kabelové zařízení
38140000	zkušební, měřicí a kontrolní zařízení
38150000	zařízení na manipulaci s materiálem
38160000	jiné kapitálové zařízení

Výše uvedená skupina s komoditním kódem 3800000 zahrnuje 24 dodavatelů s celkovým objemem ročního nákupu ve výši 66 236 122,00 Kč.

4.7 Analýza ABC dle komoditních skupin materiálů a služeb

Analýzou ABC docílíme poměrně přesného vymezení komodit, pro které bude výběr a hodnocení dodavatelů nezbytný. K jednotlivým komoditám přiřadíme objem nákupů, skupiny seřídíme dle ročního objemu a provedeme analýzu viz tab. 5.

Na základě této analýzy si stanovíme rozdělení priorit pro jednotlivé skupiny.

Komodity patřící do kategorie A:

- do této skupiny patří komodity zahrnující dopravu, investiční prostředky do výstavby a zařízení budov, skladů a výrobních prostor, dodavatelé smluvních montáží pro výrobu a investice týkající se nákupu nového zařízení a strojů
- zahrnují cca 80% ročního nákupu v celkové výši 509 661 157,00 Kč
- jedná se o strategické komodity, jejichž nákup by měl být řízen ve spolupráci s managementem závodu
- při nákupu je důležité klást důraz na přesnou technickou specifikaci nakupovaných produktů. Nákupem by měl být pověřen specialista, pro danou komoditu
- důležité je pro tyto nákupy vypracovat střednědobou nebo dlouhodobou strategii
- velice důležitá jsou jednání o ceně včetně smluvního zabezpečení.

Tab. 5 - analýza ABC dle komoditních kódů z celkového objemu nákupu *

Komoditní kód	Objem nákupů rok 2014 / Kč	Objem nákupů kumulativní / Kč	Kumulativní % z celk. objemu	Klasifikace ABC
02000000	132 072 033,00	132 072 033,00	20,73%	A
08000000	121 265 654,00	253 337 687,00	39,77%	A
03000000	78 140 678,00	331 478 365,00	52,04%	A
38000000	66 236 122,00	397 714 487,00	62,43%	A
35000000	58 990 447,00	456 704 934,00	71,69%	A
80000000	29 774 980,00	486 479 914,00	76,37%	A
36000000	23 181 243,00	509 661 157,00	80,01%	A
41000000	21 536 112,00	531 197 269,00	83,39%	B
83000000	15 930 112,00	547 127 381,00	85,89%	B
39000000	15 635 544,00	562 762 925,00	88,34%	B
20060000	13 123 400,00	575 886 325,00	90,40%	B
53000000	12 728 824,00	588 615 149,00	92,40%	B
65000000	11 536 400,00	600 151 549,00	94,21%	B
48000000	9 145 563,00	609 297 112,00	95,65%	B
27000000	8 720 135,00	618 017 247,00	97,02%	C
68000000	7 615 432,00	625 632 679,00	98,21%	C
62000000	3 331 024,00	628 963 703,00	98,73%	C
71000000	2 534 600,00	631 498 303,00	99,13%	C
74000000	2 436 240,00	633 934 543,00	99,51%	C
56000000	1 500 330,00	635 434 873,00	99,75%	C
44000000	683 512,00	636 118 385,00	99,86%	C
75000000	530 625,00	636 649 010,00	99,94%	C
59000000	376 223,00	637 025 233,00	100,00%	C
Σ	637 025 233,00			

* - výše uvedené údaje neodpovídají skutečným hodnotám v podniku, slouží pouze účelům pro vypracování této diplomové práce. Jedná se o interní informace, které si podnik nepřeje zveřejnit.

Komodity patřící do kategorie B:

- do této skupiny patří komodity týkající se nákupů souvisejících s údržbou běžného provozu podniku, nákup náhradních dílů, vybavení dílen, nákup nástrojů, kancelářského vybavení apod.
- tyto nákupy zahrnují cca 15 % ročního nákupu ve výši 99 635 955,00 Kč
- jedná se o nákupy běžných nákupců
- při nákupu produktů v této komoditě je nutné dodržet přesnou specifikaci podmínek nákupu tzn. množství, ceny, termínu dodání, podmínek splatnosti, slev, cenových sraček, bonusů, rabatů, skladby cen, spotřeby, systému objednávek apod.

Komodity patřící do kategorie C:

- do této komodity patří oblast týkající se služeb a spotřebního materiálu, které jsou bezpochyby nutné pro provoz podniku
- tyto nákupy tvoří jen 5% hodnoty ročního nákupu ve výši 27 728 121,00 Kč
- tyto nákupy nemají finanční význam, ale bez včas připraveného plánu nákupu mohou spotřebovat až 50% času týkajícího se nákupu těchto komodit
- nákup těchto komodit by měl být centralizován a zaměřen na podmínky týkající se služeb, jakosti a termínu dodání.

Návrh stanovení priorit dle klasifikace ABC:**Komodity skupiny A:**

- kategorie obsahující důležité komodity
- obsahuje málo druhů nakupovaného zboží, ale tvoří největší podíl nákupní částky, je velice nutné časté vyhodnocování – čtvrtletně
- přesná prognóza potřeb, exaktní průzkum trhu
- vytvoření dlouhodobých vztahů s dodavateli a z toho vyplývající cenové zvýhodnění / množstevní slevy v rámci komodity /
- sjednání splatnosti faktur 60-90 dnů
- rozhodování o vlastní výrobě nebo nákupu
- vypracování rizikové analýzy, nouzové plánování, kontrola logistiky, zásob a dodavatelů

- vysoce podrobná data o trhu, zajištění informací o dlouhodobém vývoji nabídky a potřeb, dobrá znalost konkurence.

Komodity skupiny B:

- jedná se o středně důležité zboží, u kterého je nutná pravidelná revize
- důležité je využití nákupních kapacit, výběr dodavatelů, substituce výrobků
- využití strategie cílového jednání o cenách
- dobře sjednané nákupy mohou přinést podniku okolo 2% marží
- jednání o splatnosti faktur 60 dnů
- zajištění spolehlivých dat o trhu
- krátkodobé až střednědobé plánování spotřeby
- zajištění přesných dodacích lhůt
- prognózy vývoje cen a přepravních sazeb
- jednání s dodavateli zajišťuje vedoucí nákupu.

Komodity skupiny C:

- nedůležité a nekritické druhy zboží, ale pro chod podniku nezbytné / cca 5% nákupní částky /, jedná se o většinu nakupovaného zboží
- důležité je sledovat a optimalizovat množství zakázek, efektivně je zpracovávat, optimalizovat stav zásob
- dobrý přehled o trhu, krátkodobé prognózy potřeb
- optimalizovat výši zásob pro ekonomické velikosti zakázek
- jednání s dodavateli ohledně poskytnutí množstevních slev
- zajištění nákupcím.

4.8 Analýza ABC dodavatelů dle hodnoty dodávaného materiálu a služeb

Pokud máme nakupované produkty rozděleny do komoditních kódů, je nutné k jednotlivým komoditám přiřadit dodavatele rozdělené do skupin dle analýzy ABC. Analýzu dodavatelů budeme provádět dle hodnoty dodávaného materiálu a služeb za rok 2014. Z celkového počtu 445 dodavatelů z tuzemska i ze zahraničí byli dodavatelé rozděleni do následujících skupin:

- dodavatelé skupiny A: celkový počet 31 dodavatelů s hodnotou dodaného zboží a služeb v částce 515 486 600,- Kč za rok 2014
- dodavatelé skupiny B: celkový počet 64 dodavatelů s hodnotou dodaného zboží a služeb v částce 95 710 766,- Kč za rok 2014
- dodavatelé skupiny C: celkový počet 350 dodavatelů s hodnotou dodaného zboží a služeb v částce 25 829 872,- Kč za rok 2014

V následující tabulce 6 jsou dodavatelé rozděleni dle analýzy ABC a přiřazeni k jednotlivým komoditním skupinám. Prostřednictvím tohoto přiřazení vytvoříme přehlednou strukturu skupin dodavatelů s komoditami, které jsou jimi zabezpečovány.

Komoditní kód	Objem nákupů za rok 2014 / Kč	Počet dodavatelů skupiny A	Počet dodavatelů skupiny B	Počet dodavatelů skupiny C
02000000	132 072 033,00	3	0	0
08000000	121 265 654,00	5	3	0
03000000	78 140 678,00	8	2	0
38000000	66 236 122,00	2	9	23
35000000	58 990 447,00	4	3	9
80000000	29 774 980,00	2	5	5
36000000	23 181 243,00	2	3	24
41000000	21 536 112,00	1	8	18
83000000	15 930 112,00	1	6	12
39000000	15 635 544,00	1	5	8
20060000	13 123 400,00	1	4	6
53000000	12 728 824,00	2	4	5
65000000	11 536 400,00	0	4	22
48000000	9 145 563,00	0	3	130
27000000	8 720 135,00	0	2	26
68000000	7 615 432,00	0	3	9
62000000	3 331 024,00	0	3	18
71000000	2 534 600,00	0	2	3
74000000	2 436 240,00	0	3	2
56000000	1 500 330,00	0	2	5
44000000	683 512,00	0	2	2
75000000	530 625,00	0	2	3
59000000	376 223,00	0	2	3

Tab. 6 – přiřazení skupin ABC dodavatelů k jednotlivým komoditním kódům

4.9 Rozvoj činnosti dodavatelů v návaznosti na globální nákup

Všichni schválení dodavatelé musí rozvíjet svou činnost z hlediska způsobilosti dodávat produkty podle požadavků firmy. Výkony dodavatele musí být přitom měřeny podle výsledků v systému hodnocení dodavatelů, jakož i případných potíží u zákazníků. Při odchylkách od stanovených cílů u dodavatelů skupin B, C, musí tito dodavatelé provést opravu a opatření k nápravě. Tato opatření budou koordinována s firmou viz. kapitola 4.4. Všichni dodavatelé musí předložit certifikovaný systém kvality podle ISO 9001 a tento systém stále rozvíjet ve smyslu trvalého zlepšování podle ISO/TS 16949.

Také dodavatelé skupiny A musí být požádáni, aby dále pracovali na zlepšování svých systémů a procesů. Tyto procesy zlepšování musí být kontrolovány auditem dodavatelů firmou XY . S dodavateli, kteří se podílí na produktech firmy, musí být sepsány dohody o utajení a dohody o zajištění jakosti.

Pro zajištění schopnosti firmy maximálně využít úspory nákladů u schváleného nakupovaného materiálu a služeb by měly být následující komodity strategicky řízeny managementem nákupu v ČR a následně globálním nákupem. Jedná se především o:

- lakované díly
- chromované díly
- kabelové svazky
- lisované kovové díly/ ohýbané díly /pružiny
- elektronické díly
- lisované díly

U výše určených komodit musí být manažerem nákupu řízeny a předběžně odsouhlaseny následující plánované akce:

- jednání s dodavateli včetně žádostí o novou cenovou nabídku nebo e-aukci
- změny nakupovaných objemů mezi dodavateli
- schválení zvýšení cen dodavatelem
- schválení rámcových smluv s dopadem na globální využití komodit.

4.10 Ekonomické přínosy řešení

Na základě analýzy trhu a strategie firmy do roku 2020 je nutné v rámci redukce nákladů na nakupovaný materiál a komponenty hledat nové dodavatelské zdroje v zemích střední a východní Evropy. V rámci zpracované analýzy objemu nákupů dle komoditních skupin byla navržena následující strategie a časový plán pro výběr nových dodavatelů pro celý koncern.

Rozdělení jednotlivých zemí do 3 skupin, kde bude benchmark prováděn:

1. skupina D1: Česká republika, Slovensko, Polsko, Maďarsko, Slovinsko
2. skupina D2: Lotyšsko, Estonsko, Litva, Rumunsko, Turecko
3. skupina D3: Bulharsko, Srbsko, Bosna a Hercegovina, Moldavie

Rozdělení dle analýzy ABC nakupovaných komodit do 2 skupin:

1. skupina K1: chromování, lakování, lisování kovů, kabelové svazky
2. skupina K2: lisování plastů, elektronické díly, pružiny

Stanovení priorit dle země a komodity:

- 1.D1/K1
2. D1/K2
3. D2/K1
4. D2/K2
5. D3/ bude projednáno

Etapy strategie výběru nových dodavatelů a časová plán s odpovědnostmi:

Etapa/úkol	Termín/zodpovědnost
1. vyhledání dodavatelů ze skupin K1 a D1	12.6.2015 /
Požadavek: smlouva o utajení, prezentace, doplnění informací o firmě dle zadaného formuláře dodavatelem	
2. vyhodnocení a užší výběr dodavatelů pro zaslání poptávky	15.6.2015 /
3. zpracování podkladů pro RFQ/poptávku	15.6.2015 /
4. zaslání poptávky, požadované zpracování od dodavatele	7.7.2015 /
5. vyhodnocení nabídek, určení top dodavatelů pro audit	15.7. 2015/
6. provedení auditu pracovníky strategického nákupu	31.8.2015 /
7. provedení auditu pracovníky managementu řízení kvality	31.10.2015/
8. zadání nových strategických dodavatelů do databáze	15.11. 2015/

Zodpovědnost bude prodiskutována s oddělením strategického nákupu.

Další oblasti K2/D1 + D2 budou zpracovány v mezičase souběžně s výše uvedeným plánem výběru nových potenciálních dodavatelů / výběr dodavatele, prezentace firmy, kontakty /.

Očekávané přínosy v rámci zavedení nových dodavatelských zdrojů v LCC (nízko nákladových zemích) :

- úspora nákladů na nákup materiálů/ komponentů cca 10% oproti současnému stavu: cca 1,5 mil. EUR/rok
- zvýšení konkurenceschopnosti firmy
- podpora strategie firmy do roku 2020
- vyhledání potenciálních dodavatelů pro nové komoditní skupiny

5. Závěr

V této diplomové práci je popsán proces řízení nákupu a jeho strategický význam pro firmu, poněvadž nákup není pouze útvarem, který podle předem stanovených postupů připravuje objednávky, kontaktuje dodavatele ohledně cen a zjišťuje informace o dodávkách, ale jeho hlavním cílem je optimální zabezpečení hlavních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů materiálem, surovinami a službami v potřebném množství, sortimentu a kvalitě.

V nynějších podmínkách otevření tržní ekonomiky je nutno věnovat zvýšenou pozornost strategickému řízení nákupu. Důležitou součástí strategie řízení nákupu je volba dodavatele. Chybná volba dodavatele se může projevit v selhání plnění základní funkce nákupu, tj. nesnázemi při včasném, kvalitním a ekonomicky efektivním uspokojování vnitropodnikových potřeb. To může ovlivnit průběh výroby a v konečné fázi také uspokojování potřeb odběratelů podniku a zároveň může zhoršit konkurenční postavení podniku na trhu. Z obdobného důvodu se může selhání strategie vůči dodavateli projevit v neúměrných zásobách a z toho vyplývajících nákladech. Strategická neschopnost nákupu dohodnout se s vybraným dodavatelem na optimálním režimu doplňování zásob může způsobit vysokou vázanost prostředků v zásobách a z toho vyplývající důsledky v ekonomice podniku jako celku. Z hlediska strategie firmy se negativně projevuje i nedostatečná aktivita nákupu při rozhodování o optimální materiálové variantě pro výrobek, při standardizaci materiálového sortimentu a při působení na všeobecnou hospodárnost v oblasti materiálového hospodářství. Tím, že nákup má nejbohatší soubor informací o nabídce materiálových druhů, měl by jich výrazně aktivně využívat při působení na technické a výrobní útvary.

Důležitým strategickým rozhodováním podniku, které může výrazně ovlivnit jeho podnikatelské výsledky, je rozhodování „nakoupit-vyrobíť-kooperovat-zaměnit“. Při tomto rozhodování je role nákupu podniku nezastupitelná. Je hlavním dodavatelem informací, které se týkají ekonomické náročnosti nákupu, tj. především nákladů na pořízení vstupů, včetně náročnosti udržování zásob, jakož i informací, které se týkají platebních a dodacích podmínek, spolehlivosti dodavatele apod. Jde o závazné

strategické rozhodnutí, jehož kvalitu do značné míry ovlivňují právě informace, které může zajistit pouze nákupní útvar.

Důležitou strategickou oblastí, kde se může pozitivně i negativně projevit strategická role nákupu, je oblast jakosti finálních výrobků. Zajištění jakosti výrobků není kompletní, pokud je zcela ponecháno pouze na útvarech přípravy výroby a řízení jakosti, popřípadě operativního řízení výroby bez účasti nákupu. Závažnou strategickou roli plní útvar nákupu tím, že je důležitým článkem v oblasti podnikové logistiky, tj. při řešení nejen vstupů do podniku, ale také skladového hospodářství, toku materiálů a výrobků uvnitř podniku. Další mimořádný vliv nákupu se odvíjí od jeho schopnosti pružně a efektivně reagovat na změny poptávky na straně výstupu (prodeje) - jak ve smyslu kvantitativním tak i kvalitativním. Schopnost rychle reagovat na dodatečné či změněné vstupy přímo působí na objem tržeb a zejména na dlouhodobé postavení podniku na trhu, tj. na jeho konkurenční pozici.

Ve výrobním podniku, který je uveden v práci, je nyní z větší části zabezpečován nákup nevýrobního materiálu. V tomto roce je plánováno převzetí některých komodit materiálů, surovin a komponentů pro výrobu produktů. Vzhledem k tomu by mělo dojít k rozšíření nákupního útvaru a jeho součástí by mělo být oddělení strategického řízení nákupu, které by podléhalo přímo vedení závodu a aktivně se podílelo na řešení strategických cílů firmy v rámci celého koncernu. Výsledky a postupy zpracované v této práci mohou být plně využity a doplněny nákupním týmem, který bude muset řešit a bezpodmínečně dodržovat hlavní strategické postupy při volbě a hodnocení dodavatelů i při řízení celého nákupního procesu.

6. Seznam literatury

1. BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL, *Analýza a plánování nákupu*, Brno, 2003, 39 s., ISBN 80-86575-87-X
2. CHRISTOPHER, M. Logistics and supply chain management. 2.edition, London, Pearson Education Limited. 1998, 294p., ISBN 0 273 63049 0
3. KEŘKOVSKÝ, M.: Strategie – předpoklad úspěšného nákupu. Controller News, Praha, ročník XII, č. 3 – 4/2006.
4. LUKOSZOVÁ, X. *Řízení nákupu*, Ostrava: VŠB-Technická univerzita, 1999, 131 s., ISBN 80-7078-674-4
5. LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Brno Computer Press 2004, s. 170, ISBN 80- 251-0174-6
6. NENADÁL, J. Management partnerství s dodavateli. Praha Management Press 2006, 323 s., ISBN 80-7261-152-6
7. PERROTIN, R. *Jak nakupovat se ziskem*, Praha: Computer Press, 1999, 177 s. ISBN 80-7226-253-X
8. SCHMIDT, D.: New demands on marketing teaching, BMF TU Brno, 1996, habilitation thesis
9. SYNEK, M. a kolektiv, *Manažerská ekonomik*, Praha: Computer Press, 2000, 589 s. ISBN 80-7226-221-1
10. TOMEK, G. a TOMEK, J. *Nákupní marketing*, Praha: GRADA Publishing, 1996, 176 s. ISBN 80-85623-96-X
11. TOMEK, J. *Moderní řízení nákupu podniku*, Praha: GRADA Publishing, 1999, 276s. ISBN 80-85943-73-5
12. Interní materiály firmy

7. Seznam obrázků a grafů

Obr. 1 - možné obsahové vymezení funkční strategie nákupu	14
Obr. 2 - schematické znázornění sítě dodavatelů a odběratelů (networking) firmy	17
Obr. 3 - faktory podmiňující rozhodování o vertikální integraci a networkingu	17
Obr. 4 - vertikální integrace	18
Obr. 5 - funkčně centralizovaný typ organizace nákupu	22
Obr. 6 - funkčně decentralizovaný typ organizace nákupu	27
Obr. 7 - kombinovaný typ organizace nákupu	28
Obr. 8 - ukázka produktů firmy (interní zdroje)	34
Obr. 9 - organigram nákupního oddělení (firemní zdroj)	36
Graf 1 - vývoj obrátu firmy (firemní zdroj)	35
Graf 2 - celkový objem nákupu dle komodit v EUR/ rok 2014	37
Graf 3 - objem nákupu dle komodit v roce 2014 v %	38
Graf 4 - rozdělení celkového objemu nákupu dle zemí v EUR	39
Graf 5 - rozdělení celkového objemu nákupu dle zemí v %	40

8. Seznam tabulek

Tab. 1 - generický charakter strategie a rozhodování o strategii nákupu	16
Tab. 2 - přehled nákupu dle komodit včetně podílu v nízkonákladových zemích	37
Tab. 3 - struktura nakupovaných materiálů dle země původu	39
Tab. 4 - Scoring model pro hodnocení dodavatelů	57
Tab. 5 - analýza ABC dle komoditních kódů z celkového objemu nákupu *	59
Tab. 6 - přiřazení skupin ABC dodavatelů k jednotlivým komoditním kódům	63

9. Přílohy

Příloha 1 - komoditní kódy nakupovaných materiálů a služeb

Komoditní kód	Popis komodity
02000000	Chromované díly
03000000	Kovové díly
08000000	Granuláty
20060000	Kabelové svazky
27000000	Obalové materiály
35000000	Lakované díly
36000000	Lisované plastové díly
38000000	Zařízení pro výrobu
39000000	Náhradní díly zařízení
41000000	Nové lisy, náhradní díly
44000000	Kancelářské vybavení/dodávky
48000000	Zásoby obchodu MRO
53000000	Zapalovače a zásuvky
56000000	Počítačové vybavení/příslušenství
59000000	Telecom - vybavení/příslušenství
62000000	Přepravní vybavení
65000000	Elektronické díly
68000000	Rotační díly
71000000	Pronájmy
74000000	Doplňkové služby
75000000	Ekologické služby
80000000	Nákladní doprava
83000000	Energie, plyn...

